Franchise-Systeme in der Gastronomie

Inauguraldissertation
zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Erich Kaub

Saarbrücken
1980

Franchise-Systeme in der Gastronomie

Inauguraldissertation
zur Erlangung des
akademischen Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
(doctor rerum oeconomicarum)
der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen
Fakultät der Universität des Saarlandes

vorgelegt von
Erich Kaub

Saarbrücken
1980

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Tag der Disputation: 10. Juli 1980
Dekan: Prof. Dr. Bruno Tietz
Erstberichterstatter: Prof. Dr. Bruno Tietz
Zweitberichterstatter: Prof. Dr. Günter Wöhe

I N H A L T S V E R Z E I C H N I S

Seite:

1. Kapitel

Die Grundlagen der Untersuchung 1

A. Die Problemstellung 1

B. Der Aufbau der Untersuchung 5

2. Kapitel

Der Gegenstand, die Typologie und die Abgrenzung des Franchising zu verwandten Systemen 7

A. Der Gegenstand und seine begriffliche Bestimmung 7

I. Die Geschichte und Bedeutung des Franchising 7

II. Die begriffliche Bestimmung des starren Begriffes Franchising 12

1. Die Analyse ausgewählter Franchise-Definitionen und Merkmalkataloge 13

a. Der Franchise-Begriff in den USA 14

b. Einige Definitionen europäischer Franchise-Verbände 18

c. Der deutsche Franchise-Begriff 20

2. Der Merkmalkatalog des Franchising 24

3. Die Definition des Franchising 29

4. Ansätze einer Klassifikation des Franchising 30

III. Die Typologie des Franchising zur Bestimmung des abstufbaren Begriffs 38

1. Die kritische Würdigung der Typologien von Tietz und Knigge 39

2. Ansatz einer realisationsorientierten Typologie 42

a. Institutioneller Ansatz nach der Konstellation der Franchise-Partner 43

b. Genetischer Ansatz nach der Lebensphase der Betriebe bei Einführung des Systems 45

c. Der funktionale Ansatz nach der Leistungssubstanz der Franchise-Partner 45

B. Die Abgrenzung des Franchise zu verwandten Systemen 48

I. Die Abgrenzungsmerkmale verwandter Absatzsysteme 49

1. Das Joint-Venture-System 50
2. Das Agentursystem 51
3. Das Vertragshändler-System 52
4. Das Managementvertrags-System 56
5. Das Filialsystem 57
6. Das Pachtvertrags-System 58
7. Das Lizenz-Vertrags-System 59
8. Das Know-how-Vertragssystem 60
9. Das Verbundgruppen-System 61

II. Die Bestimmung des Verwandtschaftsgrades nach dem Verhältnis der Hauptmerkmalklassen und der Zahl der gemeinsamen Merkmale 64

3. Kapitel

Der Gegenstand, die Typologie und der Ansatz einer theoretischen Begründung der Gastronomie und der Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen 67

A. Der Gegenstand und die Abgrenzung 67

I. Der Untersuchungsgegenstand 67

II. Die Begriffsbestimmung 70

1. Die Bestimmung des starren Begriffs der Gastronomie.. 70
2. Die Typologie der Gastronomie 72

a. Der sozialökonomische Ansatz nach dem Wirtschaftsprinzip und den Eigentumsverhältnissen 73

b. Der institutionelle Ansatz 74

c. Der funktionale Ansatz nach der Leistungsbereitschaft und der -substanz 75

c_1) Der funktionale Ansatz nach der Leistungsbereitschaft 75

c_2) Der funktionale Ansatz nach der Leistungssubstanz 77

c_3) Der funktionale Ansatz nach der Abgeltung von Leistungsbereitschaft und Leistungssubstanz .. 79

d. Der faktorkombinationspolitische Ansatz nach der Faktordominanz und dem Standardisierungsgrad 79

III. Die Abgrenzungen 82

B. Ansatz einer theoretischen Begründung der Gastronomie und der Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen 84

I. Die funktionale Begründung des komplexen Versorgungs- und Erlebnisprogramms der Gastronomie 84

1. Die Versorgungsfunktion 85

2. Die Erlebnisfunktion 88

II. Die Bestimmungsfaktoren der Spezialisierung und Institutionalisierung der Aktivitäten in der Betriebstypenpolitik der Gastronomie 92

1. Die Einflußfaktoren für die Spezialisierung der Leistungsprogramme 94

a. Die sozialökonomischen Einflußfaktoren 95

a_1) Die sozialökonomischen Daten 96

a_2) Die gesellschaftliche Wertedynamik 101

a_3) Die Auswirkung auf die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen 102

b. Die marktbezogenen Einflußfaktoren 105

c. Die faktorkombinationspolitischen Einflußfaktoren. 107

2. Die leistungsprogrammorientierte Institutionalisierung gastgewerblicher Aktivitäten 109

III. Zur Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen 113

1. Der Oberblick 113

2. Die Anpassungstheorie 114

3. Der evolutionstheoretische Ansatz 117

4. Die Polarisierungs- und Segmentierungstheorie 120

5. Die makroanalytische Theorie 124

IV. Zusammenfassung 127

4. Kapitel

Die Grundlagen der Betriebstypen- und Franchise-Politik in der Gastronomie 130

A. Die Daten 130

I. Die makroökonomischen Einflußgrößen und Entwicklungstendenzen als Grundlage der Planung und Realisierung gastronomischer Franchise-Systeme 130

1. Die allgemeinen sozialökonomischen Daten 131

a. Der zunehmende Einfluß der staatlichen Gewalt 132

b. Die Tendenz der abnehmenden Neigung zur wirtschaftlichen Selbständigkeit 133

c. Die Konzentrationsbewegung in der Wirtschaft 134

2. Die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen 134

3. Das Angebot an gastronomischen Leistungen 138

a. Die Anzahl gastronomischer Unternehmen 139

b. Die Umsätze 141

c. Die Aufwandstruktur 152

d. Die Ertragstruktur 157

e. Die Vermögens- und Kapitalstruktur 157

4. Die institutionellen Anbieter gastronomischer Leistungen 161

a. Die Individualgastronomie 164

b. Die Ketten- und Systemgastronomie 169

c. Die Handelsgastronomie 175

d. Die Gemeinschaftsverpflegung 179

d_1) Die Kantine 179

d_2) Die Caterer (Fernverpfleger) 181

5. Die Beschäftigten 184

a. Die Struktur und die Entwicklung 185

b. Die Berufsausbildung 188

c. Die Fluktuation der Beschäftigten 188

6. Die Konsequenzen 191

II. Die mikroökonomischen Einflußfaktoren bei der Entwicklung und Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie 194

1. Die Daten des Franchise-Gebers 194

a. Das betriebswirtschaftlich-organisatorische Programm 195
b. Die Personal- und Managementpotentiale 197
c. Die Sachmittel- und Kapitalbasis 199
d. Die Kooperationsdaten 200
2. Die Daten des Franchise-Nehmers 201

B. Die Ziele 203

I. Die allgemeinen Ziele der Franchise-Institutionen 205

1. Die Ziele des Franchise-Systems 205
a. Der systemtheoretische Ansatz 205
b. Die sozialökonomischen Ziele des Franchising 209
b_1) Das Ziel des institutionellen Gleichgewichts 210
b_2) Das mittelstandspolitische Ziel 212
b_3) Das wettbewerbspolitische Ziel 213
c. Die programmpolitischen Ziele 214
c_1) Die grundstrukturellen Zielforderungen des Systems 214
c_2) Die marktpolitischen Zielvorstellungen 215
c_3) Die Faktorkombination 216
c_4) Die finanzpolitischen Ziele 216
2. Die Ziele des Franchise-Gebers 217
a. Die Grundstrukturziele des Franchise-Gebers 218
b. Die marktpolitischen Ziele des Franchise-Gebers .. 218
c. Die faktorkombinationspolitischen Ziele des Franchise-Gebers 220
d. Die finanzpolitischen Ziele des Franchise-Gebers . 221
3. Die Ziele des Franchise-Nehmers 223
a. Die Grundstrukturziele des Franchise-Nehmers 223
b. Die marktpolitischen Ziele des Franchise-Nehmers . 224
c. Die faktorkombinationspolitischen Ziele des Franchise-Nehmers 225
d. Die finanzpolitischen Ziele des Franchise-Nehmers 225
4. Die allgemeine Zielselektion und die Harmonisierung der Ziele 226

II. Die speziellen Ziele eines Gastronomieunternehmens als Franchise-Geber 234

1. Die Ziele von Gründer- und umstrukturierten Systemen 234
2. Die Ziele in der Betriebstypenpolitik 236
3. Die systempolitischen Ziele 238
4. Die expansionspolitischen Ziele 239

III. Die speziellen Ziele eines Lieferanten der Gastronomie, dargestellt am Beispiel einer Brauerei als Franchise-Geber 241

1. Die Gastronomie als Diversifikations- oder Absatzmarkt 243
2. Die Ziele der Betriebstypenpolitik 246
3. Die systempolitischen Ziele 247
4. Die expansionspolitischen Ziele 248

C. Die Instrumente 249

I. Die allgemeinen Leistungsprogramme der Franchise-Institutionen 251

II. Die leistungsprogrammbezogene Betriebstypenpolitik als Basis der Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie 255

1. Der Gegenstand und die Standpunktabhängigkeit 255
   a. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Gastes . 256
      a_1) Der Entscheidungsprozeß bei der Auswahl eines Gastronomiebetriebes 257
      a_2) Der Konsumprozeß 265
   b. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Franchise-Gebers 269
   c. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Franchise-Nehmers 270
   d. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Lieferanten 271
2. Die Instrumente der Grundstrukturpolitik 272
   a. Die Standortpolitik 272
   b. Die Betriebsgröße 276
3. Die beschaffungsmarktpolitischen Instrumente..... 277

a. Die Sachmittelbeschaffung 277
b. Die Wareneinsätze 278
c. Die Personalbeschaffung 279
4. Die absatzmarktpolitischen Instrumente 280
a. Die Produkt- und Sortimentspolitik 280
b. Die Qualitätspolitik 283
c. Die Gästepolitik 284
d. Die Preispolitik 286
e. Die Servicepolitik 288
f. Die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik 290
g. Die Informations- und Kommunikationspolitik 294
g_1) Die Politik der persönlichen Kontakte 296
g_2) Die Verkaufsförderungspolitik und Verkaufskonzepte 297
g_3) Die Sachmittelwerbung 299
g_4) Die Politik der Public Relations 300
5. Die Instrumente der Faktorkombinationspolitik 301
a. Grundlagen der Faktorkombination in der Gastronomie 302
b. Der dispositive Faktor 304
c. Der Betriebsfaktor Personal 308
c_1) Die Personalbestandspolitik 308
c_2) Die Personaleinsatzpolitik 309
c_3) Die Personalausbildungspolitik 309
d. Der Betriebsfaktor Fläche und Flächenausstattung . 310
e. Ausgewählte Probleme bei der Kombination der Potentialfaktoren 314
e_1) Die Kapazitätspolitik 314
e_2) Die Beschäftigungs- und Anpassungspolitik 315
e_3) Die Verfahrenspolitik 316
6. Die Instrumente der Finanzpolitik 318
a. Die Kapitalbedarfsrechnung 318
b. Die Instrumente der Finanzierung 321
7. Die optimalen Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der Systemgastronomie 323
a. Die Folgerungen aus den Grundlagen der Untersuchung 323

b. Die Bewertung der Instrumente 326

c. Die Ermittlung der Rangfolge der Instrumente zur Beurteilung ihrer Relevanz 331

d. Die Konsequenzen für die Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie 343

III. Die betriebstypenbezogene Absatzsystempolitik in der Gastronomie 346

1. Der Gegenstand 346

2. Die System-Alternativen für Franchising in der Gastronomie 348

a. Das Joint-Venture-System 349

b. Das Agentursystem 351

c. Das Vertragshändler-System 352

d. Das Filial-System 352

e. Das Pachtvertrags-System 353

3. Die Effizienz- und Optimalitätsprobleme bei der betriebstypenbezogenen Systementscheidung 354

a. Die Bewertung alternativer Absatzsysteme in Relation zu den Instrumenten der Betriebstypenpolitik 354

b. Ansatz einer Quantifizierung der kombinierten Instrumenten-System-Werte 358

c. Die Gewichtung der Instrumenten-System-Werte 360

d. Die Zielbestimmung als Grundlage der Optimalitäts- und Effizienzbeurteilung 363

e. Die Rangfolge der Systeme nach der Gesamtheit der Bewertungen und Betrachtungsweisen 366

D. Strategien 367

I. Die Betriebstypen- und Systemstrategien eines Gastronomieunternehmens als Franchise-Geber 369

1. Die Imagestrategie 370

2. Die Betriebstypenstrategie 372

3. Die Systemstrategie 375

4. Die kombinierten Betriebstypen- und Systemstrategien 375

a. Die Marktgrößenstrategie 376

b. Die Marktbesetzungsstrategie 378

II. Die Betriebstypen- und Systemstrategien einer Brauerei als Franchise-Geber 381

1. Die Betriebstypenstrategie 382
2. Die Systemstrategie 385
3. Die kombinierten Betriebstypen- und System-strategien 387

III. Die Gesamtbewertung der Strategien 391

1. Die Betriebstypen- und Systemstrategien eines Gastronomieunternehmens 391
2. Die Betriebstypen- und Systemstrategien einer Brauerei 392

5. Kapitel
Schlußbemerkungen 394

Anlage 1 : Definition du Franchising 398

Anlage 2 : Definizione del Franchising 399

Anlage 3 : "Meanings" 400

Anlage 4 : Obersichtenverzeichnis 401

Anlage 5 : Tabellenverzeichnis 406

Anlage 6 : Verzeichnis der Gesprächspartner "Gastronomie" 408

Anlage 7 : Verzeichnis der Gesprächspartner "Brauereiwirtschaft". 412

Anlage 8 : Literaturverzeichnis 414

1. Kapitel

Die Grundlagen der Untersuchung

A. Die Problemstellung

Franchise-Systeme konnten sich bis heute noch nicht nachhaltig in der deutschen Gastronomie durchsetzen, obwohl eine Reihe von Ansätzen nachweisbar ist und einige Unternehmen Anfangserfolge aufweisen können.
Im Gegensatz dazu steht die Bedeutung des Franchising in der amerikanischen Gastronomie, wo 3o Prozent der gesamten Gastronomieumsätze in Franchise-Systemen erzielt werden.
Diese Tatsachen sind einerseits ein vorweggenommener Beweis, daß Franchising grundsätzlich in der Gastronomie möglich ist, und werfen andererseits die Frage auf, ob Franchise-Systeme in der deutschen Gastronomie außergewöhnliche Schwierigkeiten vorfinden.
Die Probleme sind sowohl im Franchising als Organisations- und Kooperationssystem als auch in der Struktur und den Eigengesetzlichkeiten der Gastronomie zu suchen.

Im Unterschied zur amerikanischen Gastronomie ist das deutsche Gastgewerbe geprägt durch eine große Zahl kleiner, individuell geführter Unternehmen, die teilweise in einem ruinösen Verdrängungswettbewerb stehen.
Trotz physischer und psychischer Oberforderung des mittelständischen Gastwirtes, einer schlechten Ertragslage und zunehmenden Verschuldung hat die Individual-Gastronomie in der engen Beziehung zwischen Wirt und Gast ein hervorragendes Instrument, das ihr Überleben zwar sichert, aber nicht garantieren kann.

Dieser Situation steht eine wachsende quantitative Nachfrage mit zunehmendem Qualitätsbewußtsein des Gastes und gestiegenen Anforderungen an das gesamte gastronomische Leistungsprogramm gegenüber.
Ob Franchising ein geeignetes Instrument zur Lösung dieser Probleme darstellt und als System sich von vergleichbaren Alternativen wie z.B. dem Pachtvertrags-System positiv abhebt, ist im Verlauf der Arbeit zu untersuchen.

Erste Probleme treten bei dem Versuch auf, eine nationale oder internationale begriffliche Bestimmung des Franchising dieser Untersuchung als Arbeitsdefinition zugrunde zu legen.
In einer Vielzahl von Definitionen und Merkmalbestimmungen wurden so unterschiedliche Relevanzen festgestellt, daß eine begriffliche Bestimmung und Abgrenzung des Franchising zu verwandten Absatzsystemen auf der Grundlage einer annähernd einheitlichen Auffassung unmöglich erschien.

Aufgabe der Untersuchung war es folglich, eine praktikable Bestimmung des starren Begriffs und des abstufbaren Betriffs in der Typologie des Franchising zu finden, die einerseits für diese Arbeit Verwendung finden konnte, und andererseits der allgemeinen Auffassung am nächsten kam.
Als Basis der Entscheidung über mögliche Systemalternativen sind die verwandten Absatzsysteme zu beschreiben und abzugrenzen.

Untersuchungsgegenstand der Arbeit sind Franchise-Systeme in der Gastronomie unter besonderer Beachtung der deutschen Gastronomie. Eine theoretische Auseinandersetzung mit der Gastronomie und ihren Betriebstypen als Grundlage der Franchise-Politik in der Gastronomie wurde in der vorliegenden Literatur noch nicht durchgeführt.
Es gilt,diese Nische auszufüllen, um auf einer wissenschaftlich gesicherten Basis sich mit den Kernfragen der Voraussetzungen des

Franchising in der deutschen Gastronomie und den gastronomiespezifischen Absatzsystemproblemen beschäftigen zu können.

Es ist zu untersuchen, wie die leistungsprogrammbezogene Betriebspolitik zu gestalten ist, um für das Franchising in der Gastronomie optimale Betriebstypen bzw. optimale Instrumental-Kombinationen verschiedener Betriebstypen gewinnen zu können.
Ohne die Lösung des Problems der Schaffung eines für das Franchising in der Gastronomie geeigneten Betriebstyps erscheint es sinnlos, über die Fragen des optimalen Absatzsystems nachzudenken.
Die enge Verzahnung von Betriebstyp und Absatzsystem erfordert eine komplexe Bearbeitung der betriebstypenbezogenen Instrumental-Kombination, bzw. des Betriebstypen-Mix und der betriebstypenbezogenen Systementscheidung, um das Betriebstypen-System-Mix mit der größtmöglichen Effizienz finden zu können.
Verbunden mit diesen Problemen ist die Frage, wann Franchising besser eingesetzt werden kann als alternative Absatzsysteme.

Nach der Erarbeitung dieser Problemkomplexe sind die Grundlagen der Strategiepolitik gelegt, in der u.a. untersucht werden soll, ob ein Gastronomie-Unternehmen als Franchise-Geber unterschiedliche Strategien einsetzen sollte als eine Brauerei, die mit Hilfe des Franchising in der Gastronomie mit einem brauereispezifischen Franchise-System diversifiziert.

Die existenzielle Bedeutung des Absatzmarktes Gastronomie für die Brauwirtschaft und die historisch begründete enge Verbindung von deutscher Gastronomie und Brauereien führten zu einem unter absatzpolitischen Gesichtspunkten gefährlichen Verschmelzungsprozeß, bei dem die gastronomiespezifischen Probleme auf die Brauereipolitik zurückschlagen.

Ob das zentrale Problem der Beschaffung und Erhaltung eines qualifizierten Betreiberpotentials brauereigebundener Gastronomieobjekte durch die Installation von Franchise-Systemen zu bewältigen ist, wird in der Brauindustrie heftig diskutiert und konnte bis heute nicht beantwortet werden, da eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Problemen des Franchising in der deutschen Gastronomie ebenso wie praktische Erfahrungen fehlen.

Die Untersuchung hat das Ziel, sowohl den Entscheidungsträgern eines Gastronomie-Unternehmens als auch einem in die Gastronomie diversifizierenden Lieferanten der Gastronomie eine Entscheidungshilfe bei der konzeptuellen Planung und konsequenten Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie zu liefern. Unter dieser Zielsetzung ist der Aufbau der Arbeit gegliedert.

B. Der Aufbau der Untersuchung

Nach der kurzen Darstellung der Grundlagen der Untersuchung im ersten Kapitel wird im zweiten Kapitel als Voraussetzung der weiteren Arbeiten der Gegenstand Franchising in begriffslogischer und typologischer Hinsicht analysiert und von verwandten Absatzsystemen abgegrenzt.
Das Fehlen einer einheitlichen Auffassung und der für diese Untersuchung wesentlichen Abgrenzungskriterien zu verwandten Systemen erforderte eine gründliche und intensive Analyse bestehender Begriffsbestimmungen und Abgrenzungsmerkmale.

Im dritten Kapitel ist den Grundlagen der Betriebstypen- und Franchise-Politik in der Gastronomie der Ansatz einer theoretischen Begründung der Gastronomie und der Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen vorgeschaltet. Dabei werden eine funktionale Begründung des kategorialen Grundkonzeptes der Gastronomie in ihrem komplexen Versorgungs- und Erlebnisprogramm, die Erörterung der Bestimmungsfaktoren der Spezialisierung der gastronomischen Leistungsprogramme und der Institutionalisierung der Aktivitäten in der Betriebspolitik geliefert.
Die Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen wird anhand verschiedener Theorien erklärt und begründet.

Auf der Grundlage des theoretischen Grundgerüstes der Gastronomie und aus den Ergebnissen des franchise-spezifischen zweiten Kapitels wird die Betriebstypen- und Franchise-Politik im vierten Kapitel entwickelt. Hierbei werden zunächst die makro- und mikroökonomischen Einflußgrößen und Entwicklungstendenzen als Voraussetzung der Planung und Realisierung gastronomischer Franchise-Systeme untersucht.

Nach der Analyse der Daten sind die Ziele erst in ihren allgemeinen, institutionbezogenen Ausgestaltungen darzustellen und zu harmonisieren, um dann auf die gastronomiespezifischen, franchisegeberbezogenen Zielfunktionen sowohl eines Gastronomie-Unternehmens als auch einer Brauerei einzugehen.

Die Instrumente zur Durchsetzung der Ziele werden schwergewichtig anhand der leistungsprogrammbezogenen Betriebstypenpolitik und der betriebstypenbezogenen Absatzsystempolitik behandelt.

Das Ziel ist einerseits die Ermittlung der optimalen Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der Systemgastronomie und andererseits die Lösung der Effizienz- und Optimalitätsprobleme der betriebstypenbezogenen Systementscheidung.

Die Konsequenzen aus den Ergebnissen der Untersuchung werden im Rahmen der Strategien gezogen, wo die eingangs gestellten Fragen in abschließender,bzw. ausblickender Form behandelt werden. Hierbei werden analog dem Aufbau der Ziele die Betriebstypen- und Systemstrategien eines Gastronomie-Unternehmens und einer Brauerei als Franchise-Geber getrennt diskutiert und entscheidungsorientiert dargestellt.

In den abschließenden Schlußbemerkungen werden die Ergebnisse der Untersuchung in gestraffter Form zusammengefaßt und es erfolgt ein kurzer Ausblick auf zusammenhängende Problemkreise.

2. Kapitel

Der Gegenstand, die Typologie und die Abgrenzung des Franchising zu verwandten Systemen

A. Der Gegenstand und seine begriffliche Bestimmung

I. Die Geschichte und Bedeutung des Franchising

Der Begriff "Franchise" erscheint explizit zum ersten Mal im 12. Jahrhundert in Frankreich. Die "chartes de franchise" waren Privilegien, die kirchliche und weltliche Herrscher gegen Entgelt oder Leistungen von Diensten in Form der Rechte, Wälder zu nutzen oder Märkte und Messen abzuhalten, verliehen. [1)]

Der Begriff "Franchise" wurde vom französischen "affranchir" abgeleitet. Es bedeutet "befreien, etwa mit dem Sinngehalt der Befreiung von Steuern, Dienstbarkeit und Unterwerfung", verbunden mit "der Übertragung des Privilegs der Steuereintreibung", das zur Zeit des französischen Absolutismus hohe Bedeutung hatte. [2)]

Dem modernen Begriff des Franchising näherte sich die Absatzwege-Politik der Florentinischen Handelsgesellschaften im 15. Jahrhundert: aus Gründen der großen Entfernungen und schlechter Kommunikationsmittel dezentralisierten sie im kommerziellen Bereich, indem sie Dritten das Recht verliehen, im Rahmen ihrer Handelsgesellschaft Niederlassungen zu errichten und Handel zu betreiben.

Weitere Vorläufer des Franchising "sind die Absatzsysteme mit Depositären, Konzessionären und Gérants, die in Mitteleuropa bereits in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts verbreitet waren". [3)]

---

1) Vgl. Schulthess, Victor, G.: Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht, (Schulthess Polygraphischer Verlag) Zürich 1975, S.3

2) Halle, Claus M./Neupert, Karl: Franchising, in: Management-Enzyklopädie, 4. Bd. der Taschenbuchausgabe, (Fischer TB-Verlag, Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1202-1210, hier S. 1202

3) Tietz, Bruno: Franchising - ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jhrg., 1969, S. 193-200; S. 276-281; S. 303-307; S. 419-425; hier S. 193

In den Vereinigten Staaten wurde der Begriff "Franchise" zuerst für die an die Siedler erteilten Konzessionen zur Urbarmachung des Landes und der damit zusammenhängenden Rechte benutzt. [4]
Gleichzeitig wurde im 18. Jahrhundert in den Vereinigten Staaten die Vergabe eines Monopols an private oder öffentliche Versorgungsunternehmen als "Franchise" bezeichnet. [5]
Die heutige Form des Franchising nahm gegen Ende des 19. Jahrhunderts in den USA ihren Anfang, wobei die Entwicklung in zwei zeitlichen Stufen vor sich ging.
Die Pioniersysteme der ersten Etappe waren Systeme, die von Herstellern ausgingen. Coca-Cola "schloß bereits 1892 den ersten langfristigen Vertrag für den Vertrieb von Sirups mit einem Unternehmen in Boston" ab. Er könnte als erster Franchise-Vertrag überhaupt bezeichnet werden. [6]
Das Franchise wurde nach Tietz als funktionsfähiges Kooperationssystem im Jahre 1898 von General Motors eingeführt. [7]
Andere Autoren bezeichnen die Singer Sewing Machine Company als Vorläufer des Franchise-Vertriebs. [8]

---

4) Walter, Bruce I./Etzel, Michael I.: The Internationalization of U.S. Franchise-Systems, in: Progress and Procedures, in: Journal of Marketing, Vol. 37, April 1973, S. 38-46, hier S. 38

5) Kursh, Harry: The Franchise Boom, New revised edition, second Printing, (Prentice-Hall, Inc.) Engelwood Cliffs, N.J. 1969, S. 4
Groves, Harald M.: Franchise in: The Encyclopedia Americana, the International reference work, Bd. 11 (gezählte 34. Auflage) New York-Chicago-Washington 1961, S. 752

6) Halle, Claus M./Neupert, Karl: Franchising, in: Management-Enzyklopädie, 4. Bd. der Taschenbuchausgabe, (Fischer TB-Verlag, Verlag Moderne Industrie) München, 1975, S. 1202-1210, hier S.1205
Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 160

7) Tietz, Bruno: Franchising - ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jhrg., 1969, S. 193-200, hier S. 193

8) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 20
Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975
Hanrieder, Manfred: Franchising. Planung und Praxis.(Gesellschaft für Manager-Information mbH) München 1973, S. 51

Hingegen meint Knigge, "gehen alle Franchise-Literaten und -Praktiker darin einig, daß ab 1898 in etwa zeitlicher Reihenfolge die Automobilhändlerschaften, die Tankstellensysteme, die Drugstore-Ketten, die Kleinkaufhaus-Organisationen und die Autozubehör-Läden, sowie die 'voluntary chains' des Lebensmittelhandels als die ersten amerikanischen landesweit etablierten Franchise-Systeme errichtet wurden". [9]
Tietz und Mathieu führen neben General Motors noch Rexall als eine der Pionier-Gesellschaften an: "Als Schöpfer des modernen Franchise-Gedankens wird Louis K. Liggett angesehen, der im Jahre 1902 den Inhabern von Drugstore das Recht einräumte, den Namen REXALL zu benutzen". [10] "Eines der ersten bewußt eingesetzten Franchise-Systeme geht auf die World Radio Corporation zurück, die im Jahre 1923 in Neuengland Radiogeräte auf Einzelhandelsebene absetzte und vor allem wegen ihres leistungsfähigen Servicenetzes erfolgreich war." [10]

Die zweite zeitliche Stufe begann "ab Mitte der fünfziger Jahre", in denen "Franchising einen ungeahnten Aufschwung, der Handels- und Dienstleistungsbereiche gleichermaßen umfaßte", nahm. [11]
Sie war der Beginn des "franchise boom" [12] oder der "franchise-revolution" [13].

---

9) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 16 f.
10) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 5
11) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 21
12) Kursh, Harry: The Franchise Boom, New revised edition, second Printing, (Prentice-Hall, Inc.) Engelwood Cliffs, N.J. 1969, S. 4 ff.
13) Emmons, Robert: The American Franchise Revolution, A New Management Thrust, Newport Beach, California 1970, S. 2

"Ausgelöst wurde diese stürmische Expansion vornehmlich durch die mit zunehmendem Lebensstandard sich immer mehr differenzierende Bedürfnisstruktur, sowie durch das steigende Bedürfnis, quantitativ bessere und qualitativ hochwertige Dienstleistungen praktisch überall erhalten zu können". [14]

Der nachfrageorientierten Begründung des Franchise-Boom durch Mack ist Curry's Erklärung aus der Sicht der Angebotsseite hinzuzufügen. [15]

Curry begründet den Erfolg des Franchising in den USA:

(1) Im Franchising wird das amerikanische, unternehmerische Wesen repräsentiert.

(2) Durch Franchise können groß- und kleinbetriebliche Wirtschaftsaktivitäten kombiniert werden.

(3) Mit Hilfe des Franchising, das für erhöhten Wettbewerb sorgt, können Menschen mit begrenzten Mitteln und Fähigkeiten unternehmerisch tätig werden.

Von 195o bis 1977 ist die Zahl der Franchise-Systeme in den USA von ca. 1oo auf 1.115 gestiegen, wobei sich der Umsatz in 1o Jahren (1967-1977) von 65 Mrd. Dollar auf 238 Mrd. Dollar in 463 ooo Betrieben erhöht hat.

31 % der gesamten Einzelhandelsumsätze und 3o % der gesamten Gastronomieumsätze in den USA wurden durch Franchise-Systeme erzielt. [16]

In der Bundesrepublik Deutschland liegen keine repräsentativen Untersuchungsergebnisse über die Verbreitung und Bedeutung der Franchise-Methode vor.

---

14) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 21

15) Curry, J.A.H. et al.: Partners for Profit, a Study of Franchising, (American Management Associations, Inc.) New York 1966, S. 13

16) U.S. Department of Commerce (Hrsg.): Franchising in The Economy 1975-1977, (U.S. Government Printing Office) Washington D.C. 1976, S. 24-26; S. 27-29

Groß/Skaupy haben zwar verschiedene Franchise-Systeme in unterschiedlichen Wirtschaftszweigen untersucht und beschrieben [17], kamen aber wie Boehm in seiner Infratest-Studie [18] nur zu angenäherten, keineswegs repräsentativen Aussagen.
Einen aktuellen Überblick über die Bedeutung des Franchising in den USA, Europa und der BRD geben Tietz und Mathieu in ihrer Untersuchung über "Franchising als Kooperationsmodel für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel". [19]

Tatsache ist, daß in den letzten 1o Jahren die Zahl der Franchise-Systeme in der BRD kontinuierlich gewachsen ist. Zweifellos wird es in den nächsten Jahren zu einer stärkeren Entwicklung des Franchising kommen, wobei sowohl die Gründung neuer Systeme als auch die Umstrukturierung bestehender Vertriebskooperationen eine Rolle spielen wird.

---

17) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 41-264
18) Infratest/Industria: Franchising in der Bundesrepublik Deutschland, Gemeinschaftsuntersuchung über Franchising, München 1972
19) Tietz , Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München, 1979, S. 27-55

II. Die begriffliche Bestimmung des starren Begriffes Franchising

Bei dem Ansatz,eine vorhandene nationale oder internationale begriffliche Bestimmung des Franchising als Arbeitsdefinition dieser Untersuchung zugrunde zu legen, mußte festgestellt werden, daß keine - auch nur annähernd- einheitliche Auffassung über die relevanten Merkmale des Franchising vorliegt.
Die Notwendigkeit der begrifflichen Auseinandersetzung und Bestimmung verlangte folglich nach einer Analyse der Merkmale bestehender Franchise-Definitionen. Sie steht als Grundlage der definitorischen und klassifikatorischen Bestimmung des Franchise-Begriffs zu Beginn der folgenden Ausführungen.

Danach folgt die begriffliche Bestimmung des Franchising als starrer Begriff, die in Form der Definition des Begriffsinhaltes und der Division bzw. Klassifikation des Begriffsumfanges durchgeführt wird.
Der Begriffsinhalt wird durch die Zusammenstellung der im Begriff enthaltenen Merkmale beschrieben und abgegrenzt und somit exakt bestimmt.

Es gehört zum Wesen des durch die Definition determinierten starren Begriffes, daß die Merkmale in der festgelegten Ausprägung vorhanden sind und der Begriff schon bei geringster Abweichung der Merkmale und Merkmalausprägungen nicht mehr anwendbar ist. "Vom Begriff zu Begriff bestehen scharfe Grenzen." [2o)]
Der Begriffsumfang wird mit Hilfe des begrifflich klassifizierenden Verfahrens ermittelt, indem seine Relationen in den Dimensionen Begriffsklasse (Nebenordnung) und Begriffspyramide (Unter- und Überordnung) in der Mindeststufenzahl erfaßt werden.

2o) Vgl. Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 196o, S. 1o

Die Klassifikation, die den Franchise-Begriff in seine Unterbegriffe auslöst, um ein Begriffssystem aufzubauen, das in seiner Totalität den Begriffsumfang bildet, stellt auf die oberste Ebene des pyramidenförmigen Systems die Begriffe mit dem größten Umfang und den wenigsten Merkmalen und auf die unterste Ebene diejenigen mit den meisten Kennzeichen und dem kleinsten Artenumfang. 21)

Abschließend ist die verbale Definition des starren Begriffs Franchising als Ergebnis der theoretischen und empirischen Analyse der begriffsbestimmenden Faktoren zu formulieren. Die begriffliche Bestimmung des abstufbaren Begriffs erfolgt in der Typologie des Franchising, die auf der Basis der Definition und des zugrundeliegenden Merkmalkatalogs aufgebaut wird.

1. Die Analyse ausgewählter Franchise-Definitionen und Merkmalkataloge

"Die Auffassung über die unabdingbaren Merkmale eines Franchise-Systems ist in den USA und in der BRD unterschiedlich". 22)
Die historische Relevanz und die große Bedeutung und Verbreitung des Franchising in den Vereinigten Staaten sowie die wachsende Beeinflussung internationaler Märkte durch amerikanische Franchise-Unternehmen machen eine gesonderte Untersuchung der amerikanischen Auffassung notwendig.
Bevor die deutschen Begriffsbestimmungen einer vergleichenden Analyse unterzogen werden, soll aus Gründen der Übersicht und der Vergleichbarkeit auch kurz auf die verfügbaren Definitionen der europäischen Franchise-Verbände eingegangen werden.

---

21) Tietz, Bruno: Die Grundlagen der Handelsforschung, Erster Band: Die Methoden, (gdi Verlag Gottlieb Duttweiler - Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich 1969, S. 152

22) Infratest/Industria: Franchising in der Bundesrepublik Deutschland, Gemeinschaftsuntersuchung über Franchising, München 1972, S. 15

a. Der Franchise-Begriff in den USA

Nach der klassischen amerikanischen Auffassung gehören zum Franchising praktisch alle kooperativen Vertriebsformen außer dem Filialsystem. Dies bedeutet, daß auch der Vertragshandel, genossenschaftliche Formen und Handelsketten als Franchising angesehen werden. Die in der BRD übliche starke Differenzierung der Vertriebsformen wird in den USA nicht angewandt. Dies dürfte darauf zurückzuführen sein, daß relativ lose Kooperationsformen (z.B. Genossenschaft und freiwillige Kette) in den USA eine wesentlich geringere Bedeutung haben als in der BRD. [23)]

Gladys Glickman grenzt in einer neueren Untersuchung verwandte Systeme ab, obwohl in der angelsächsischen Rechtsprechung und Wirtschaftssystematik weitaus weniger dogmatische Kriterien zum Zuge kommen als in Deutschland. Sie unterscheidet zwischen Lizenz-Systemen (License) als "a permit from the owner of a patent, trademark or tradename, allowing another to use, sell or manufacture a product for a limited period", die sich von Franchise-Systemen unterscheiden [24)], wie die Vertragshändler-Systeme (Distributorship),

---

23) Infratest/Industria: Franchising in der Bundesrepublik Deutschland, Gemeinschaftsuntersuchung über Franchising, München 1972, S. 15

24) Glickman, Gladys: Franchising, (Matthew Bender & Company Incorporated, Libery of Congress Catalog) Card Number: 64-1242, Vol. 1, New York 1977, § 2.03 (3), 2.15: "A franchise is a license coupled with restrictions designed to enforce either uniformity of operation or a minimum standard of service. A franchise agreement may include licenses to use specific patents, formulae, etc., in the conduct of the business."

die aber oft im Rahmen eines Franchise-Vertrages betrieben [25] und als Product Distribution Franchising oder als Straight Product Distribution Franchising bezeichnet werden.
"Das Straight Product Distribution Franchising bezieht sich primär auf den Vertrieb einer Ware. Es umfaßt keine detaillierten Vorschriften über die Darbietungsform, keine Betreuung und Kontrolle durch den Franchise-Geber. Das System entspricht einer losen Form des Vertragshandels." [26]

Die Product Distribution Franchising als engere Form des Vertragshandels wird durch Hewitt definiert als eine vereinheitlichte schriftliche Vereinbarung von Produzenten und Lieferanten zur Verteilung ihrer Produkte nach einem vorgegebenen Absatzplan durch eine begrenzte Zahl ausgewählter Händler und Verteiler in genau festgelegten Gebieten. [27]
Liegt das Schwergewicht des Product Distribution Franchising auf dem Warenvertrieb insbesondere der Systeme der ersten zeitlichen Stufe, beinhaltet das weiterentwickelte Business Format Franchising "eine Lizenzierung der Marke, des Know-hows und des gesamten geschäftlichen Systems für den Vertrieb von Waren oder Diensten". [28] Das "Business Format Franchising" bzw. das "Betriebs-Franchise" oder die "Dienstleistungs-

---

25) Vgl. hierzu: "A distributor often is a franchisee, operating under a franchise agreement either as an exclusive distributor of the franchisor's product in a particular territory or of the franchised product plus other competitive or non-competitive products."
26) Infratest/Industria: Franchising in der Bundesrepublik Deutschland, Gemeinschaftsuntersuchung über Franchising, München 1972, S. 15
27) Hewitt, Charles, M.: The Furor over Dealer Franchises, in: Business Horizons, Vol. 1, No. 1 (Winter 1958), S. 80-87. hier S. 80 ff.
28) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 269

Franchisen" [29] umschreiben die Systeme der zweiten Zeitetappe, in denen nicht mehr die Hersteller, sondern die Handels- und Dienstleistungssysteme im Vordergrund stehen.

Glickman unterscheidet insbesondere aus rechtlichen Gründen darüber hinaus noch die Freiwilligen Ketten bzw. Genossenschaften in Form der "Cooperatives"-Systeme [30] und die Joint-Venture-Systeme (Joint-Ventures): "A joint venture is a voluntary association which arises from a contract between the ventures. The contract may be written or oral, express or implied. The elements of a joint venture are

(1) a community of interest in the performance of a common purpose,
(2) a joint control or right of control,
(3) a joint proprietary interest in the subject matter,
(4) a right to share in the profits, and
(5) a duty to share in any losses sustained." [30]

Die pragmatischen Definitionen amerikanischer Wissenschaftler und Praktiker stellen ein Element in den Vordergrund der Begriffsintension: Während Dixon den Dienstleistungssektor des Franchising hervorhebt [31], unterstreicht Lewis das

---

29) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 54; S. 75-86

30) Glickman, Gladys: Franchising, (Matthew Bender & Company Incorporated, Libery of Congress Catalog) Card Number: 64-1242, Vol. 1, New York 1977, § 2.03 (6), 2-30: "A cooperative is an association which furnishes an economic service whithout enterpreneur profit and which is owned and controlled on a substantially equal basis by those for whom the association is rendering service." sowie
§ 2.03 (7), 2-31-33

31) Dixon, Donald F.: The impact of recent antitrust decision upon Franchise Marketing, in: Business Topics, Vol. 17, Nr. 2 (Spring 1969)

das Dienstleistungs- bzw. das "Franchise-Paket": Der Franchise-Geber stellt ein "package", aus dem das vollständige "Operationssystem" abzuleiten ist, zur Verfügung. Rothenberg betont die angestrebte laufende Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten und stellt als zusätzliches Kriterium das vom Franchise-Nehmer zu zahlende Entgelt heraus. [32)]

In jüngerer Zeit definierten Hunt und Nevin Franchise als ein System zur Verteilung von Gütern und Diensten, das drei herausragende Eigenschaften besitzt: [33)]

(1) Der Franchise-Geber gibt dem Franchise-Nehmer das Recht, bestimmte Güter oder Dienste zu vertreiben.

(2) Der Franchise-Nehmer verpflichtet sich, seine geschäftlichen Aktivitäten in Obereinstimmung mit dem durch den Franchise-Geber genau beschriebenen Absatzplan durchzuführen.

(3) Der Franchise-Nehmer führt seine Geschäfte unter dem Markennamen des Franchise-Gebers.

Für die Analyse der relevanten Merkmale des Franchising ist der Merkmalkatalog der International Franchise Association (IFA) am brauchbarsten, da er relativ umfassend und mit den für uns wichtigen Merkmalaufstellungen vergleichbar ist. Unverzichtbare Bestandteile eines Franchise-Vertragssystems sind demnach: [34)]

---

32) Vgl. Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 26

33) Hunt, Shelby D./Nevin John D.: Full Disclosure Laws in Franchising: an Empirical Investigation, in: Journal of Marketing, Vol. 4o, April 1976, S. 53

34) Vgl. Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 32 (Facts about Franchising, Revised 1965, S. 3 - National Better Business Bureau, Inc., New York)

(1) eine vertragliche Vereinbarung;

(2) ein dauerhaftes Vertragsverhältnis;

(3) ein einheitlicher Name (Erscheinung);

(4) Geld und/oder Wirtschaftsgüter, die von beiden Parteien zu beschaffen sind und der Finanzierung neuer Franchise-Operationen dienen;

(5) vertragliche Vereinbarungen, die die Rechte und Vorteile für beide Teile klar umreißen und ausgeglichen festlegen;

(6) erprobte und bewährte Operationsmethoden und Verfahren, die vom Franchise-Geber klar und verständlich formuliert und vom Franchise-Nehmer eingesetzt werden;

(7) ein genau festgelegtes System, nach dem der Franchise-Nehmer seine laufenden Zahlungen an den Franchise-Geber zu leisten hat;

(8) der vollzeitliche Einsatz des Franchise-Systems für die "franchisierten Produkte oder Dienstleistungen".

b. Einige Definitionen europäischer Franchise-Verbände

Die Fédération Européen du Franchising (FEF) hat in Artikel 5 ihrer Satzung eine Definition des Franchising aufgenommen, die stark durch den französischen Verband beeinflußt wird. Eine Besonderheit der Definition des Europäischen Franchise-Verbandes ist die Verdeutlichung der Pflicht des Franchise-Gebers, das System und seine Inhalte ständig weiterzuentwickeln (vgl. Anlage 1 FEF- DEFINITION DU FRANCHISING).

Im Gegensatz dazu stellt der italienische Verband in seiner Begriffsbestimmung die laufende aktive Unterstützung des System-Nehmers durch den System-Geber, die rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit der Partner und das einheitliche Auftreten in den Vordergrund und verweist als einziger Verband auf die Konsumenteninteressen (vgl. Anlage 2 DEFINIZIONE DEL FRANCHISING).

Die Definition des Britischen Franchise-Verbandes wurde ausgewählt, da sie einerseits in besonderem Maße den Lizenzcharakter des Franchising und andererseits das Merkmal der Geschäfte mit kontrollierten Gesellschaften hervorhebt (vgl. Anlage 3 MEANINGS).

Die differierende Relevanz der einzelnen Franchise-Merkmale für die unterschiedlichen Verbände wird durch die folgende Obersicht verdeutlicht:

Obersicht 1

RELEVANTE MERKMALE DES FRANCHISING AUS DER SICHT INTERNATIONALER UND NATIONALER FRANCHISEVERBÄNDE

VERBAND / MERKMAL	International Franchise Association - IFA -	Fédération Européene - FEF -	Associazione Italiana	British Franchise Association
Absatzsystem			X	
Arbeitseinsatz des Franchise-Nehmers	X			
Entgeltregelung	X	X		X
Erprobtes und bewährtes Absatz- und Organisationskonzept	X	X		
Geschäfte zwischen beherrschten Gesellschaften				X
Gleichgewichtige Vertragsgestaltung	X			
Kapitaleinsatz des Franchise-Nehmers	X	X		
Kapitaleinsatz des Franchise-Gebers	X			
Konsumenten-Interessen			X	
Kontrollrechte des Franchise-Gebers				X
Laufende Franchise-Geber-Aktivitäten			X	X
Lizenzcharakter				X
Name, Marke, Zeichen	X	X		X
Nutzungspflichten des Franchise-Nehmers			X	
Rechtliche Selbständigkeit		X	X	
Unterstützung des Franchise-Nehmers			X	X
Verbindliches Absatz- und Organisationskonzept	X		X	
Vertragliches Dauerschuldverhältnis	X			

c. Der deutsche Franchise-Begriff

"In Europa hat erstmals Skaupy ... eine vollständige Definition für den Franchise-Vertrag geprägt." [35] Die erste für das Franchising in Deutschland bedeutende Publikation von Groß und Skaupy im Jahre 1968 basierte auf der Analyse amerikanischer Systeme und hatte deskriptiv-praxisorientierten Charakter. [36]

Der erste methodische Systematisierungsansatz in typologischer und technologischer Hinsicht auf der Grundlage amerikanischer Franchise-Theorie und -Praxis wurde 1969 von Tietz unternommen. Nach Tietz ist "Franchising ... eine durch Vertrag geregelte Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Unternehmen" [37], wobei er zwischen "Franchising im engeren Sinne" und "Franchising im weiteren Sinne" unterscheidet.
Dem Franchising im weiteren Sinne rechnet Tietz "bestimmte dauerhafte Beschaffungskontrakte und Kapital- bzw. Sachmittelüberlassungsverträge" zu, wobei er "bei weiterer Auslegung des Begriffs auch Finanzierungstypen wie Leasing, Factoring und Kreditfinanzierung als Franchising " bezeichnet.
Tietz selbst weist darauf hin, daß sich "in den Vereinigten Staaten wie auch in Europa eine enge Auslegung des Begriffs durchgesetzt hat". [37]

---

35) Schulthess, Victor G.: Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht (Schulthess Polygraphischer Verlag) Zürich 1975, S. 26

36) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 271
Vgl. auch Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Das Franchise-System - Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1968

37) Tietz, Bruno: Franchising - ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115 Jhrg., 1969, S. 193-2oo, hier S. 193 ff.
Vgl. auch Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Band: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 256

Auf eine kurze und prägnante Formel bringt es Boehm, wenn er sagt: "Franchising ist die entgeltliche Gewährung eines Nutzungsrechtes für Wettbewerbsvorteile an unabhängige Unternehmer, verbunden mit Weisungsrecht, Betreuung und Kontrolle. " [38)]

Knigge untersuchte 1972 den Objektbereich Franchising "in begriffslogischer, typologischer sowie in system- und entscheidungstheoretischer Hinsicht". [39)]

Hanrieder's Handbuch über Franchising in Deutschland mit dem Titel "Franchising - Planung und Praxis" hat deskriptiven Charakter und lehnt sich an die quantitativen Ergebnisse der Boehm'schen Untersuchung an.

Die letzte Veröffentlichung im deutschen Schrifttum, bei der "die zivilrechtlichen Fragen nach der Rechtsnatur des (Franchise-)Vertrages und seine Abgrenzungen zu ähnlichen Tatbeständen" im Vordergrund stehen [4o)], ist von Mack.
Zum ersten Mal legte ein deutsches Gericht 1978 eine Definition des Franchising in Form der "verkehrstypischen Ausgestaltung" eines Franchise-Vertrages vor. [41)]

---

38) Hanrieder, Manfred: Franchising. Planung und Praxis. (Gesellschaft für Manager-Information mbH) München 1973, S. 13
39) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 19
4o) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 18
41) Bundesarbeitsgericht (BAG), Urteil vom 3o.o5.1978, 2 AZ R 598/76 (Düsseldorf), in: Neue Juristische Wochenzeitschrift (NJW), Heft 7, 1979, S. 335

Für die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichtes waren folgende Merkmale von Bedeutung:

(1) das Nutzungsrecht des Franchise-Nehmers an dem Know-how des Franchise-Gebers in gewerblicher, technischer und verkaufstechnischer Hinsicht;

(2) die Unterstützung des Franchise-Nehmers durch Beistand, Rat und Schulung;

(3) die Kontrollrechte des Franchise-Gebers und

(4) die Entgeltregelung.

Die Visualisierung der individuellen Merkmalbestimmungen in der folgenden Obersicht zeigt deutlich, daß erhebliche Unterschiede in der subjektiven Bewertung der Merkmalrelevanz bestehen.
Von allen Wissenschaftlern, Richtern und Franchise-Praktikern wird nur die Bedeutung folgender Merkmale übereinstimmend als wesentlich für die inhaltliche Bestimmung des Franchising anerkannt:

(1) die Entgeltregelung,

(2) der Name, die Marke und das Zeichen des Franchise-Gebers,

(3) die Nutzungsrechte des Franchise-Nehmers an den Schutzrechten und dem Leistungsprogramm des Franchise-Gebers,

(4) die Erklärung der Verbindlichkeit des Absatz- und Organisationskonzeptes und

(5) die rechtliche Selbständigkeit der Systempartner.

Boehm spricht von der "Unternehmerischen Selbständigkeit im Rahmen der Franchise-Konzeption", Hanrieder von "ganzer oder partieller" Selbständigkeit, Schulthess und Mack drücken die rechtliche Selbständigkeit durch die Umschreibung "im eigenen Namen und auf eigene Rechnung" aus.

Da man unterstellen kann, daß alle Literaten explizit bzw. implizit von einer vertraglichen Regelung (vertragliches Dauerschuldverhältnis) ausgehen, würde nur mit der Tietz'schen Definition des Franchising Übereinkunft bestehen. [42]
Tietz selbst komplementierte sie aber mit einer Aufzählung relevanter "Merkmale", sodaß man nicht - wie in der Literatur teilweise fälschlich angenommen -von einer Definition, sondern einer allgemeinen Umschreibung des Phänomens Franchise in Form einer übergeordneten Rahmenbedingung ausgehen muß. [43]

Während Boehm und Hanrieder von einem Vertragsverhältnis mit bestimmter oder unbestimmter Dauer ausgehen, heben Tietz und Knigge die dem Franchising immanente dauerhafte, längerfristige Form der kooperativen Zusammenarbeit vor.
Das Merkmal "vertragliches Dauerschuldverhältnis" wurde von Boehm wie das Merkmal "vertikale Systemstruktur" in die Franchise-Diskussion eingeführt und von Knigge, Hanrieder und Schulthess übernommen.

Nahezu übereinstimmend wird - nicht nur von den zitierten Autoren [44] - die vertikale Systemstruktur in Form der vertikal-kooperativen Beziehung der Systempartner als wesentliches Merkmal anerkannt.

---

42) Tietz, Bruno: Franchising - ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jhrg., 1969, S. 193-2oo, hier S. 193

43) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 31
Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975

44) Nieschlag u.a.: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 6. Auflage, (Duncker & Humblot) Berlin 1972, S. 143
Nicht enthalten in der sich an Skaupy und Tietz anlehnenden Definition des Arbeitsausschusses für Begriffsdefinition der Katalogkommission für die handels- und absatzwirtschaftliche Forschung, in: Veröffentlichungen der Katalogkommission für die handels- und absatzwirtschaftliche Forschung beim Bundesminister für Wirtschaft, Katalog E, 1. Ausgabe, Oktober 197o, S. 15

"Das besagt zweierlei: grundsätzlich ist - mit Ausnahme der Gründungsphase - der konsumfernere Betrieb der Franchise-Geber, der konsumnähere Betrieb der Franchise-Nehmer", d.h. es ist zu beobachten, daß Franchise eine Kooperation auf verschiedenen Marktstufen sein kann; "zweitens bedeutet Kooperation zwischenbetriebliche Zusammenarbeit" [45], d.h. die dem Franchising eigene Organisationsstruktur mit Systemkopf und Systemträger hat vertikal-kooperativen Charakter.

Mack betont zwar, "daß freiwillige Ketten, Genossenschaften und Franchise-Systeme vertikale Kooperationsformen darstellen" [45], lehnt aber die Merkmal-Relevanz der vertikalen Systemstruktur ab, "weil in Deutschland bereits vor Aufnahme des Wortes 'Franchising' in den Sprachschatz deutscher Marketingexperten dem Franchising ähnliche - wenn nicht sogar identische - Vertikalkooperationsformen wie Vertragshändlernetze, freiwillige Ketten und Genossenschaften existierten". [45]

2. Der Merkmalkatalog des Franchising

Grundlage des Merkmalkatalogs des Franchising ist die Analyse der relevanten Merkmale, die von internationalen Autoren, Franchise-Verbänden, deutschsprachigen Autoren und dem Bundesarbeitsgericht als begriffsbestimmend für Franchise-Systeme bzw. -Verträge herausgestellt wurden.
(Vgl. Übersicht Nr. 2: Relevante Merkmale des Franchising aus der Sicht internationaler und nationaler Franchise-Verbände, deutschsprachiger Autoren und der deutschen Rechtsprechung - S. 25).

---

45) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 37 sowie S. 111 und S. 38

Übersicht 2

RELEVANTE MERKMALE DES FRANCHISING AUS DER SICHT INTERNATIONALER UND NATIONALER FRANCHISE-VERBÄNDE, DEUTSCHSPRACHIGER AUTOREN UND DER DEUTSCHEN RECHTSPRECHUNG

VERBÄNDE, AUTOREN, GERICHT / MERKMALE	INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION	FEDERATION EUROPÉENE	ASSOCIAZIONE ITALIANA	BRITISH FRANCHISE ASSOCIATION	SKAUPY	TIETZ	BUEHNER	KNIGGE	HAARMEYER	SCHULTHESS	MACK	[illegible]
Absatzsystem			X		X					X	X	
Arbeitseinsatz des Franchise-Nehmers	X						X		X			
Einheitliches Auftreten							X				X	
Entgeltregelung	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Erprobtes und bewährtes Absatz- und Organisationskonzept	X	X				X				X		
Geschäfte zwischen beherrschten Gesellschaften				X								
Gleichgewichtige Vertragsgestaltung	X											
Institutionelles Gleichgewicht									X			
Kapitaleinsatz des Franchise-Nehmers	X	X					X		X			
Kapitaleinsatz des Franchise-Gebers	X											
Konsumenten-Interessen			X									
Kontrollrechte des Franchise-Gebers				X	X		X		X			X
Laufende Franchise-Geber-Aktivitäten			X	X	X	X	X		X		X	X
Lizenzcharakter				X								
Name, Marke, Zeichen	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nutzungsrechte des Franchise-Nehmers					X	X	X	X	X	X	X	X
Nutzungspflichten des Franchise-Nehmers			X					X		X		
Rechtliche Selbständigkeit		X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Risikoübernahme durch Franchise-Nehmer							X		X		X	
Unterstützung des Franchise-Nehmers			X	X	X	X	X		X		X	\
Verbindliches Absatz- und Organisationskonzept	X		X		X	X	X	X	X	X	X	\
Vertikale Systemstruktur							X	X	X	X		
Vertragliches Dauerschuldverhältnis	X					X	X	X	X	X		
Weisungsrecht des Franchise-Gebers					\		X				X	

Die an dieser Stelle vorweggenommene Auseinandersetzung mit den kategorialen Elementen des Franchising im 4. Kapitel der Arbeit ergänzt die oben angeführte Analyse und erlaubt die Aufstellung eines Katalogs der wesentlichen Merkmale des Franchising.[46] Er setzt sich aus sechs Hauptmerkmalen und mehreren Untermerkmalen zusammen und lautet: [47]

Übersicht 3 KATALOG DER WESENTLICHEN MERKMALE DES FRANCHISING

1 ABSATZSYSTEM
- 11 Dezentrales Absatzsystem
- 12 Rechtlich selbständige Vertriebsstellen

2 LEISTUNGSPROGRAMM
- 21 des Systemgebers: (Franchise-Paket)
  - 211 Nutzung von Schutzrechten
  - 212 Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept
  - 213 Betriebsaufbau/Ausbildung
  - 214 Weiterentwicklung des Systems
  - 215 Laufende aktive Unterstützung
- 22 des Systemnehmers
  - 221 Arbeitseinsatz
  - 222 Kapitaleinsatz
  - 223 Informationspflicht

3 VERTIKAL KOOPERATIVE ORGANISATION
- 31 Straffe Organisation
- 32 Intensive Zusammenarbeit
- 33 Vertikale Arbeitsteilung
- 34 Weisungs- und Kontrollsystem

4 EINHEITLICHES AUFTRETEN
- 41 Name/Marke/Zeichen
- 42 Einheitliches Erscheinungsbild
- 43 Gemeinsame Strategie
- 44 Systemkonformes Verhalten

5 RECHTLICHE SELBSTÄNDIGKEIT
- 51 Unternehmerische Initiative
- 52 Im eigenen Namen auf eigene Rechnung

6 VERTRAGLICHES DAUERSCHULDVERHÄLTNIS
- 61 Längerfristige Zusammenarbeit
- 62 Rechte und Pflichten des Systemnehmers
- 63 Rechte und Pflichten des Systemgebers
- 64 Entgeltregelung

46) Der vom Verfasser dieser Arbeit erarbeitete Merkmalkatalog wurde im Februar 1979 vom Deutschen Franchise-Verband e.V., München, als offizieller "Katalog der wesentlichen Merkmale des Franchising" übernommen.

47) Da im 4. Kapitel der Arbeit die einzelnen Merkmale und Merkmalausprägungen ausführlich behandelt werden, wird an dieser Stelle auf Erläuterungen verzichtet.

Die Transposition der analysierten Merkmalrelevanzen auf das System des aufgestellten Merkmalkataloges zeigt deutlich, daß die bisher vorliegende Franchise-Literatur nicht mit der notwendigen Schwerpunktbildung und Umfangbestimmung versuchte, den Franchise-Begriff durch eine Merkmalsystematik oder eine verbale Definition zu erfassen. (Siehe Obersicht Nr. 4 ,S. 28).

Übersicht 4

RELEVANTE MERKMALE DES FRANCHISING AUS DER SICHT INTERNATIONALER UND NATIONALER FRANCHISE-VERBÄNDE, DEUTSCHSPRACHIGER AUTOREN UND DER DEUTSCHEN RECHTSPRECHUNG AUF DER GRUNDLAGE DES MERKMALKATALOGS DES DEUTSCHEN FRANCHISE-VERBANDES

MERKMALKATALOG \ INSTITUTIONEN	IFA	FEDERATION EUROPEENE	ASSOCIAZIONE ITALIANA	BRITISH FRANCHISE ASSOCIATION	SKAUPY	TIETZ	BOEHM	KNIGGE	HANRIEDER	SCHULTHESS	MACK	BAG
1 ABSATZSYSTEM			X		X					X	X	
11 Dezentrales Absatzsystem												
12 Rechtliche Selbständigkeit		X	X		X	X	X	X	X	X	X	
2 LEISTUNGSPROGRAMM												
21 Systemgeber (Franchise-Paket)												
211 Schutzrechte		X		X	X	X		X			X	
212 Beschaffungs- Absatzkonzept	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
213 Ausbildung / Aufbau				X	X	X	X					X
214 Weiterentwicklung		X										
215 Laufende aktive Unterstützung			X	X	X	X	X		X		X	X
22 Systemnehmer												
221 Arbeitseinsatz	X						X		X			
222 Kapitaleinsatz	X	X					X		X			
223 Informationspflicht												
3 VERTIKAL-KOOPERATIVE ORGANISATION							X	X	X	X		
31 Straffe Organisation												
32 Intensive Zusammenarbeit												
33 Vertikale Arbeitsteilung							X					
34 Weisungs- und Kontrollsystem				X	X		X		X		X	X
4 EINHEITLICHES AUFTRETEN							X				X	
41 Name, Marke, Zeichen	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
42 Einheitliches Erscheinungsbild	X		X				X				X	
43 Gemeinsame Strategie												
44 Systemkonformes Verhalten	X		X				X					
5 RECHTLICHE SELBSTÄNDIGKEIT		X	X		X	X	X	X	X	X	X	
51 Unternehmerische Initiative					X		X					
52 Im eigenen Namen und Rechnung		X	X							X	X	
6 VERTRAGLICHES DAUERSCHULDVERHÄLTNIS	X						X	X	X	X		
61 Längerfristige Zusammenarbeit	X		X			X		X				
62 Rechte und Pflichten des SN	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X
63 Rechte und Pflichten des SG	X			X								
64 Entgeltregelung	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X

3. Die Definition des Franchising

Die begriffliche Bestimmung des Franchising erfolgt einerseits durch die Definition des Begriffsinhaltes und die im nächsten Abschnitt durchgeführte Division bzw. Klassifikation des Begriffsumfanges.

Die folgende Definition des Begriffsinhaltes wurde durch die Katalogisierung der im Franchise-Begriff enthaltenen Merkmale begonnen und wird mit der verbalen Definition, die den Begriffsinhalt beschreibt und als starren Begriff abgrenzt, abgeschlossen: 48)

Obersicht 5

DEFINITION DES FRANCHISING

Franchising ist ein vertikal-kooperativ organisiertes Absatzsystem rechtlich selbständiger Unternehmen auf der Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses. Das System tritt am Markt einheitlich auf und wird geprägt durch das arbeitsteilige Leistungsprogramm der Systempartner sowie durch ein Weisungs- und Kontrollsystem zur Sicherung eines systemkonformen Verhaltens.

Das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers ist das Franchise-Paket; es besteht aus einem Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, der Gewährung von Schutzrechten, der Ausbildung des Franchise-Nehmers und der Verpflichtung des Franchise-Gebers, den Franchise-Nehmer aktiv und laufend zu unterstützen und das Konzept ständig weiterzuentwickeln.

Der Franchise-Nehmer ist im eigenen Namen und für eigene Rechnung tätig; er hat das Recht und die Pflicht das Franchise-Paket gegen Entgelt zu nutzen. Als Leistungsbeitrag liefert er Arbeit, Kapital und Informationen.

48) Im Auftrag des Deutschen Franchise-Verbandes legte der Verfasser die aus dieser Arbeit resultierende Definition vor, die heute in der niedergelegten Form als offizielle Definition des Verbandes vertreten wird.

4. Ansätze einer Klassifikation des Franchise

Das Ziel einer Klassifikation oder Division von Begriffen besteht in dem Versuch, einen Begriff wie z.B. das Franchising in seine Unterbegriffe aufzulösen, um ein Begriffssystem zu gewinnen; die Gesamtheit der erfaßten Arten ergibt den Begriffsumfang.

"Die Klassifikation beruht stets auf einem Einteilungsgrund und der darauf begründeten Bildung von Einteilungsgliedern. Die Begriffe stehen im Verhältnis der Neben- oder Unter- bzw. Übereinteilung zueinander", wobei beim begrifflich-klassifizierenden Verfahren in den Dimensionen Begriffsklasse (Nebenordnung) und Begriffspyramide (Über- und Unterordnung) gedacht wird. [49)]

Obwohl das "begrifflich-klassifizierende Verfahren bei systematischer Anwendung eine erhebliche Schwerfälligkeit aufweist" und bei der Begriffssubordination "schon nach Determination der zweiten und dritten Stufe ... Darstellungsschwierigkeiten vorhanden sind [49)], wird zur Abrundung und erklärenden Darstellung der Versuch unternommen, einen Ansatz für ein Begriffssystem bzw. eine Begriffspyramide des Franchising zu finden.

Das System ist weder vollständig, noch genügt es den strengen Anforderungen eines konsequent durchgeführten begrifflich-klassifizierenden Verfahrens, stellt aber für didaktische und realisationsbezogene Aktivitäten eine Hilfe dar.

---

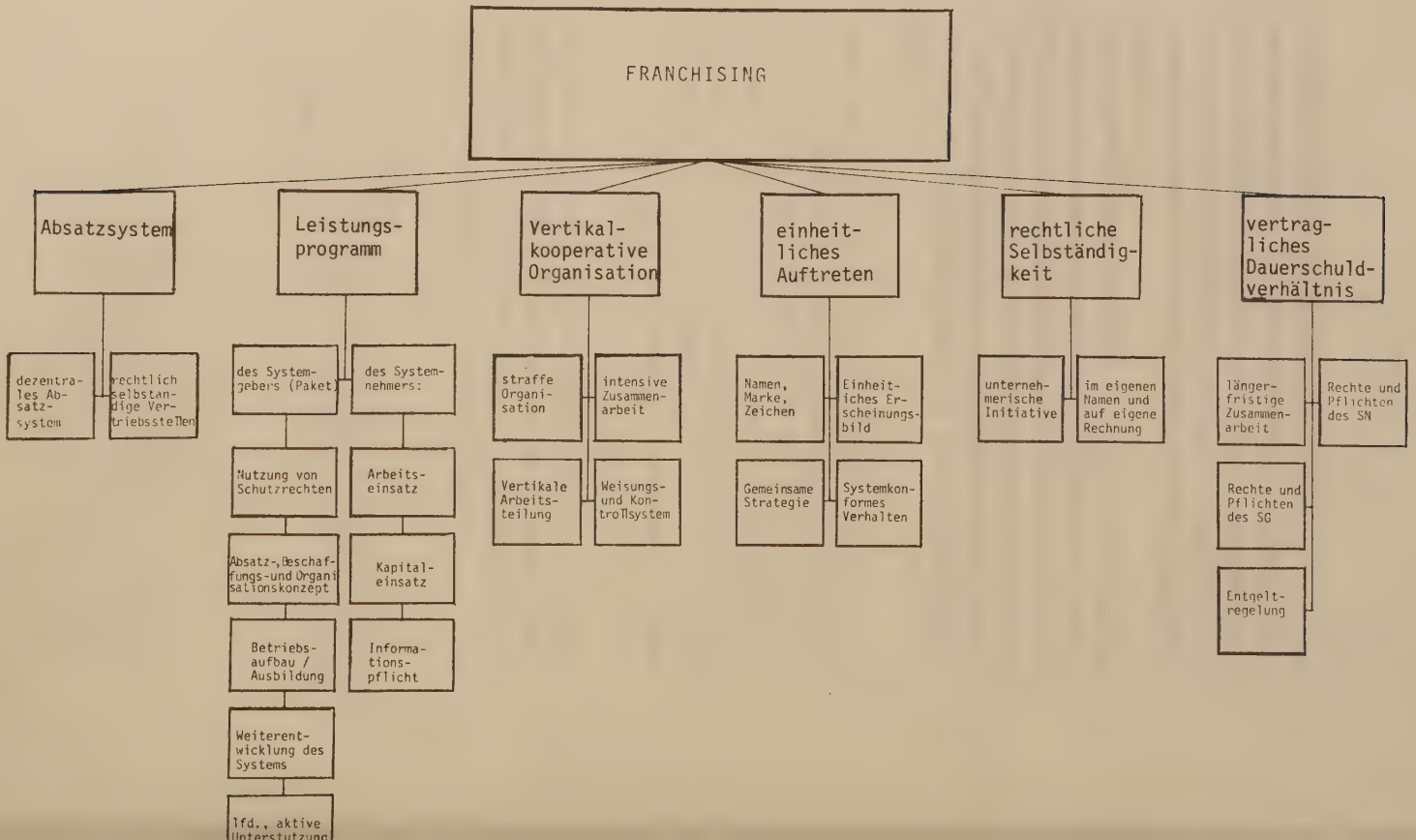
49) Tietz, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftslehre, dargestellt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 196o, S. 11 f.

Der Begriffssystem des Franchising wird einmal unter dem Gesichtspunkt der Klassifizierung nach der Bestimmung des Begriffsinhaltes, also des Merkmalkataloges und der verbalen Definition und ein andernmal nach dem Gesichtspunkt des Leistungsprogramms der Franchise-Institutionen aufgestellt.

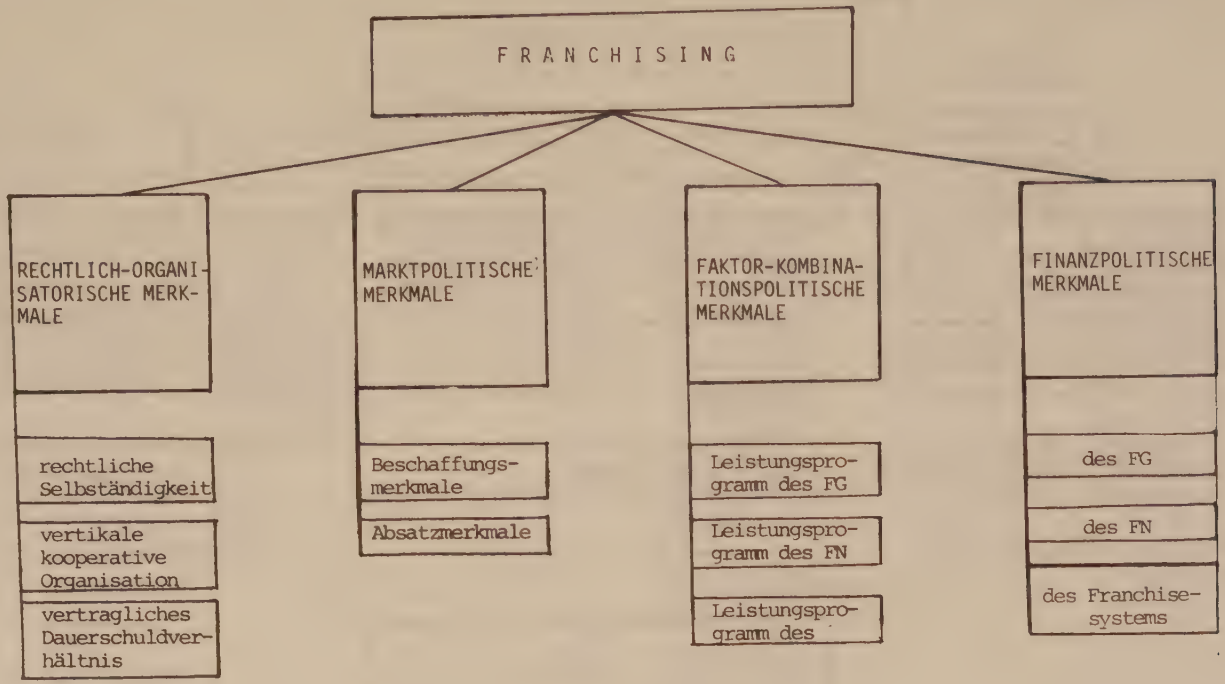
Während im ersten Beispiel die inhaltliche Bestimmung des starren Begriffs Franchise mit der Bildung der 6 Hauptmerkmalklassen und der untergeordneten Merkmalklassen abgeschlossen wird, soll im zweiten Beispiel der Begriffspyramide nach leistungsprogrammatischen Gesichtspunkten ein erster Ausblick in das vierte Kapitel der Arbeit gegeben werden.

Übersicht 6

BEGRIFFSSYSTEM DES FRANCHISING NACH KLASSIFIZIERENDEN GESICHTSPUNKTEN



Übersicht 7a DIE BEGRIFFSPYRAMIDE DES FRANCHISING NACH LEISTUNGSPPROGRAMMPOLITISCHEN GESICHTSPUNKTEN

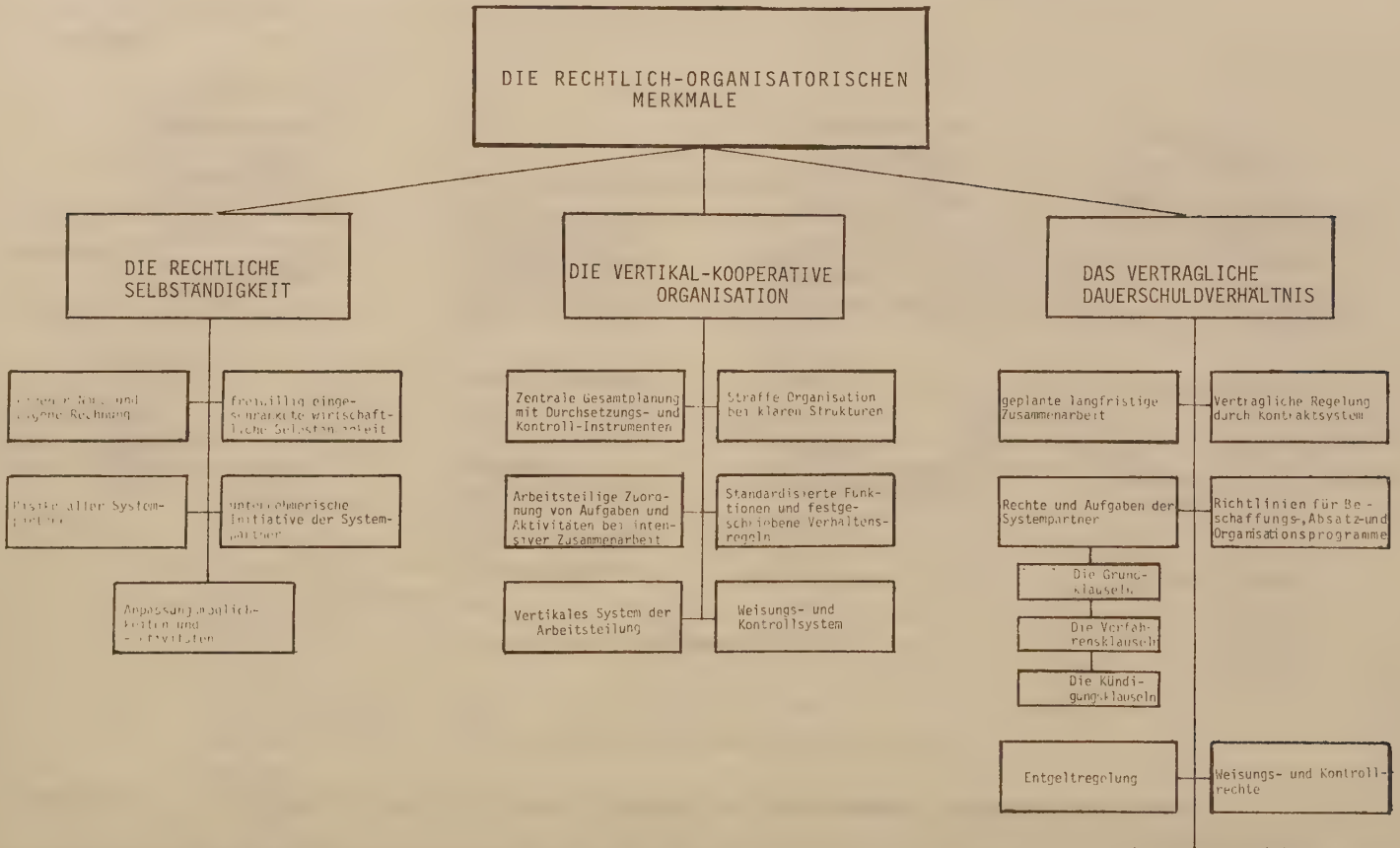


Legende:

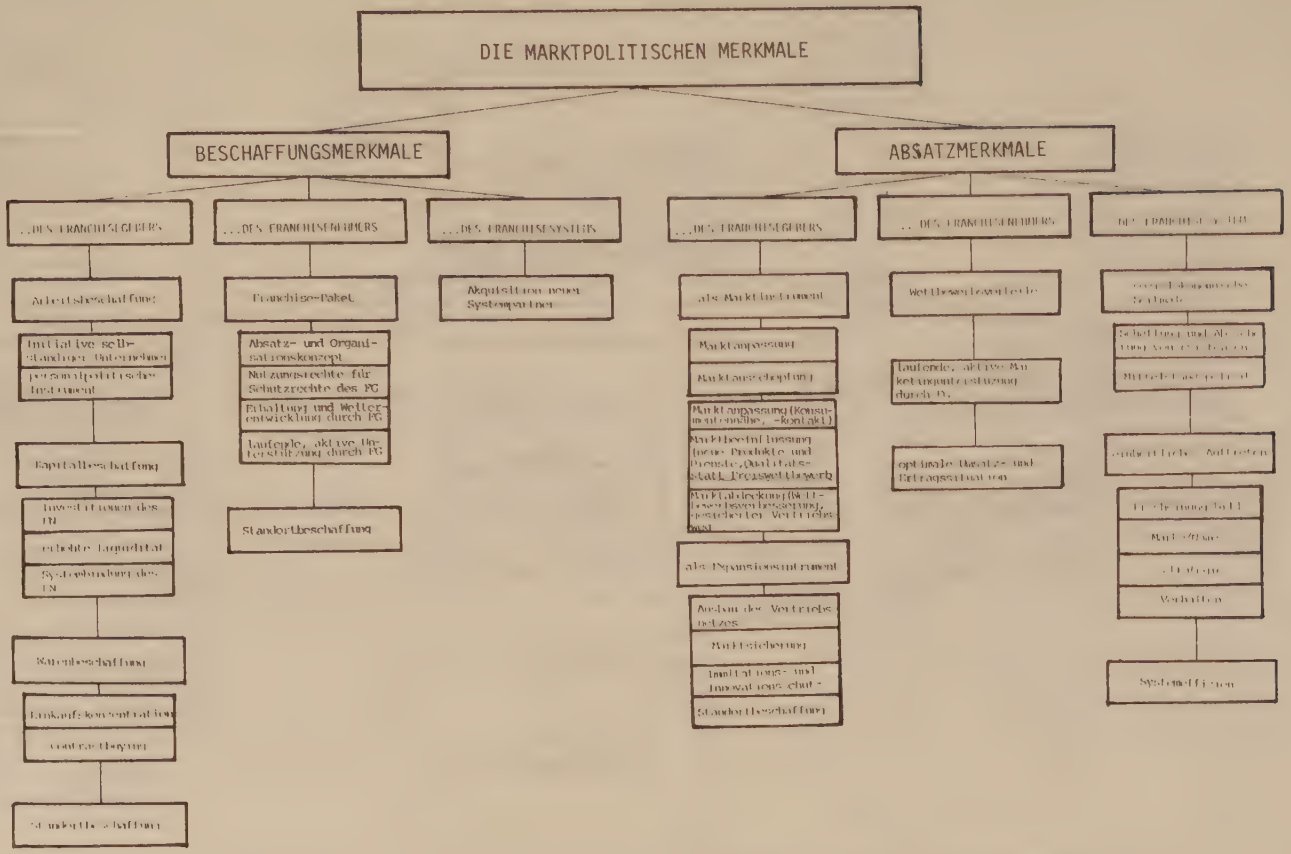
FG = Franchise-Geber

FN = Franchise-Nehmer

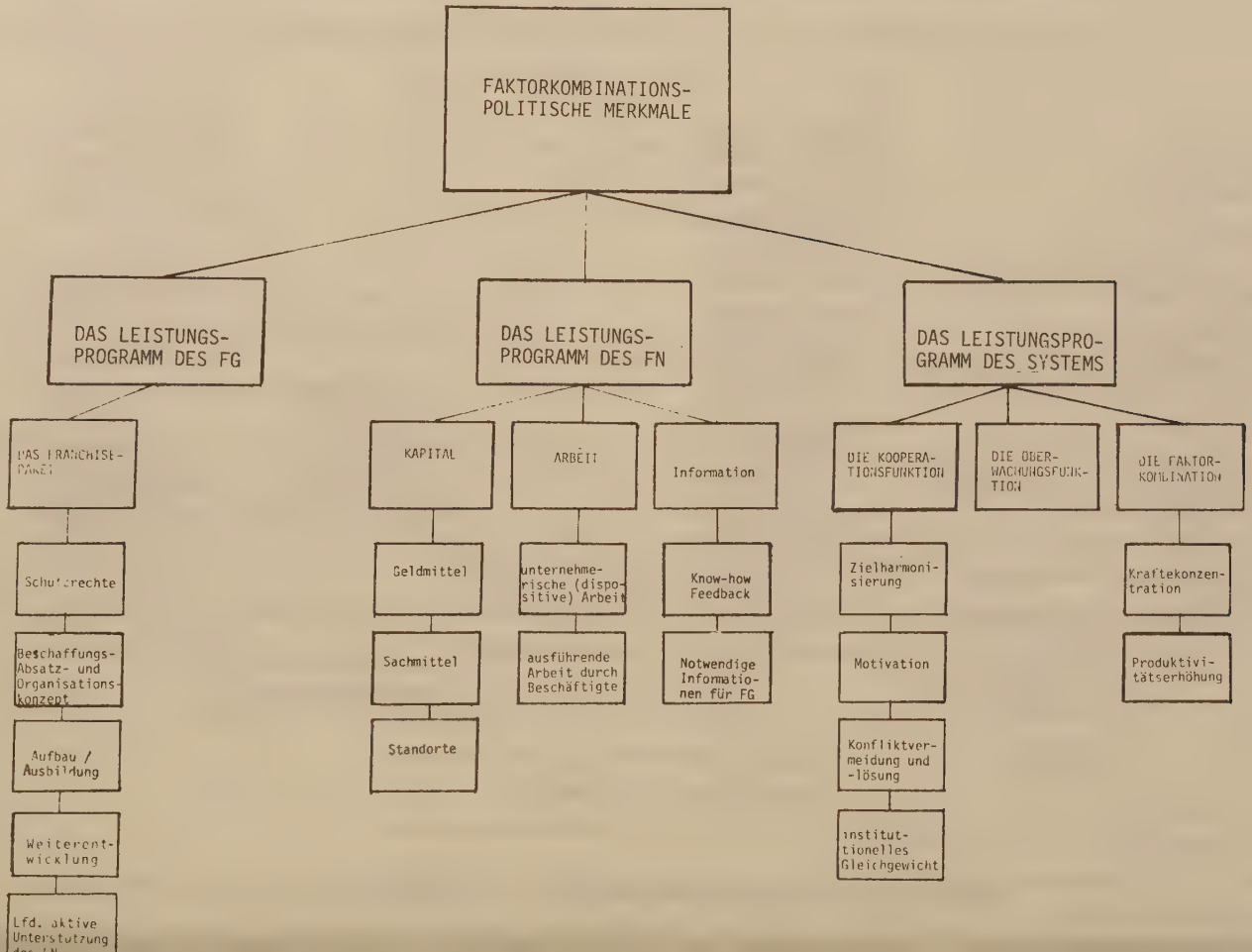
Übersicht 7b DIE BEGRIFFSPYRAMIDE DES FRANCHISING NACH RECHTLICH-ORGANISATORISCHEN MERKMALEN



Übersicht 7 c DIE BEGRIFFSPYRAMIDE DES FRANCHISING NACH MARKTPOLITISCHEN MERKMALEN

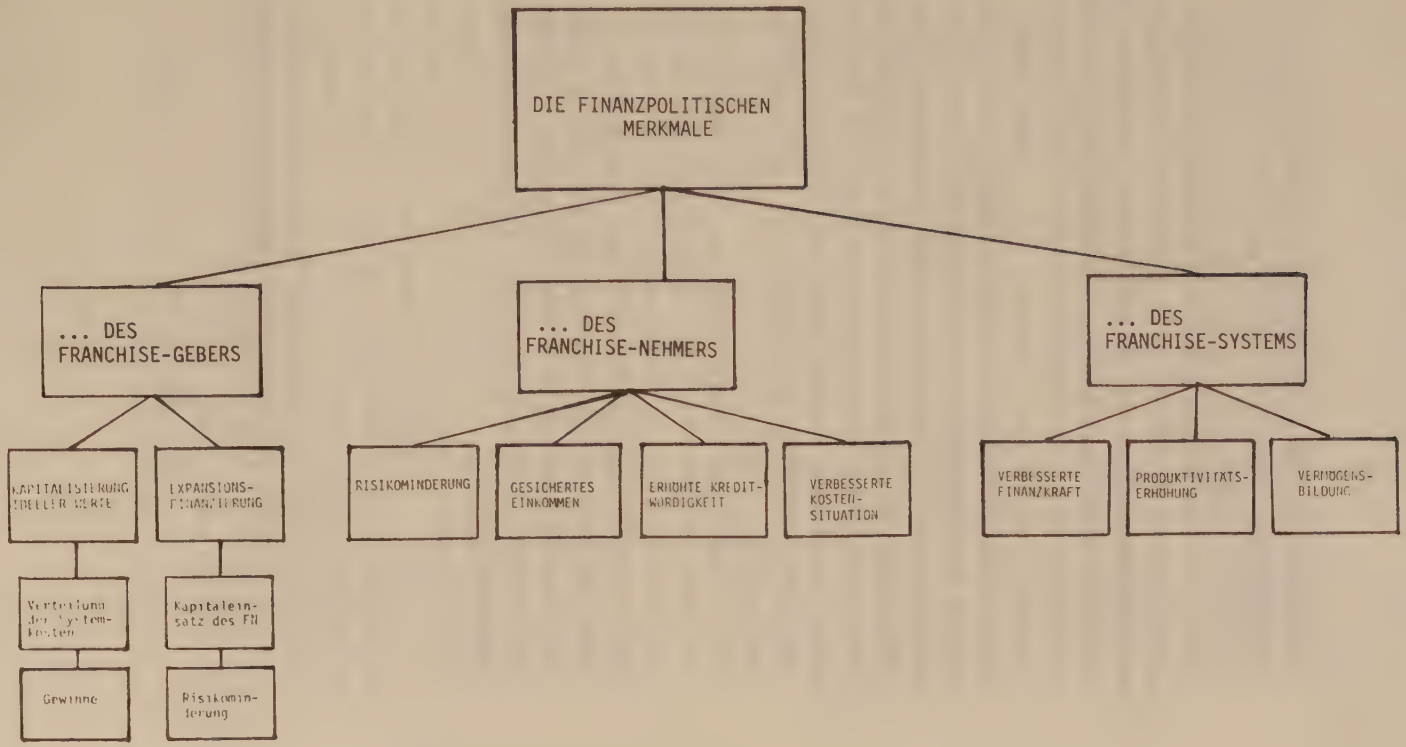


Übersicht 7d DIE BEGRIFFSPYRAMIDE DES FRANCHISING NACH FAKTORKOMBINATIONSPOLITISCHEN MERKMALEN



Übersicht 7e

DIE BEGRIFFSPYRAMIDE DES FRANCHISING NACH FINANZPOLITISCHEN MERKMALEN



III. Die Typologie des Franchising zur Bestimmung des abstufbaren Begriffs

Starre bzw. Klassenbegriffe können sich überschneiden, aber nicht ineinanderfließen oder sich verzahnen; es gibt für jeden untergeordneten Klassenbegriff mehr als nur eine Pyramide, deren Dimension durch die Anzahl der möglichen Differenzierungsgründe determiniert wird, sodaß sich mehrere Begriffspyramiden gegenseitig überschneiden können und sich in dieser Weise Interferenz ergeben kann. Die abstufbaren Begriffe oder Typen sind in ihrer Ausprägung nicht starr, sondern veränderlich oder abstufbar. Begriffe werden aufgrund von Abweichungen in den Merkmalen, Typen zusätzlich u.U. bei gleichen Merkmalen nach den Merkmalausprägungen voneinander getrennt; zwischen Typen können fließende Übergänge definiert sein, deren Trennung von der zugestandenen Toleranz der Ausprägungsvariabilitäten abhängt.

"Bei Typen eines Systems ergibt sich ... sowohl eine Neben- und Unter- bzw. Überordnung als auch eine Ineinanderschachtelung."[5o] Die einzelnen Typen sind miteinander verzahnt. Aufgrund dieser Interferenz läßt sich keine Einteilung in Klassen vornehmen; jedoch ist eine solche Ordnung dann möglich, wenn es lediglich um eine partiale oder eindimensionale Betrachtung der Typen geht, wie es Tietz und Knigge in ihrer Typologie des Franchising vorgenommen haben.

5o) Tietz, Bruno: Die Grundlagen der Handelsforschung, Erster Band: Die Methoden,(gdi Verlag Gottlieb Duttweiler - Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich 1969, S. 141

1. Kritische Würdigung der Typologien von Tietz und Knigge

Die kritische Würdigung der von Tietz und Knigge vorgelegten Typologien setzt bei der Definition des Begriffsinhaltes und Klassifikation des Begriffsumfangs an.
Obwohl beide Autoren sehr verschiedene Ziele verfolgen, liegt der zentrale Schwachpunkt in der oben genannten begrifflichen Bestimmung des Franchising und seiner Abgrenzung zu verwandten Systemen.

Tietz unternahm 1969 einerseits den Versuch zu beweisen, daß das aus den USA eingeführte Franchising für die BRD keine Novität darstellte, sondern in vielfältigen Ausgestaltungen vertraglich orientierter, kooperativer Absatzsysteme schon längst vorhanden war und andererseits Franchising ein weiteres, wesentliches Argument zur Stützung seiner These von der zunehmenden Bedeutung der "kontraktorientierten Marktwirtschaft" ist. Diese begriffspolitische und praxisorientierte Zielrichtung bei der Deutung des Franchise erklärt auch, warum Tietz den Begriff so breit angelegt hat.

Auf die "Nischen in der Franchise-Literatur", die durch das Fehlen methodischer Systematisierungsversuche in begriffslogischer, typologischer sowie in system- und entscheidungstheoretischer Hinsicht gezeichnet sind, ist die Arbeit von Knigge gerichtet. [51] Ihm geht es weniger um Realisierung und empirische Relevanz, als um die formal-wissenschaftliche Durchdringung des Phänomens Franchise, d.h. in Hinsicht auf die Typologie, die exakte klassifikatorische und typologische Erfassung des Begriffs unter Anwendung des typologischen Verfahrens. Seine Untersuchung ist formallogisch, wissenschaftssystematisch und nicht realisationsorientiert.

---

51) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 19 f.

Beiden Arbeiten kommt historische Bedeutung zu: Tietz machte den ersten Ansatz zu einer Typologie des Franchise und Knigge, der Typenbildung von Tietz übernahm, legte die wissenschaftssystematische Grundlage einer Franchise-Typologie.

Die unbefriedigenden Abgrenzungsmöglichkeiten erschweren die Bewertung der Tietz'schen Typen, da die von ihm selbst aufgezählten Beispiele für das Warenkontrakt-System beweisen, daß es sich in unserem Sinne nicht um Franchise-Systeme, sondern um Vertragshändler-Systeme, Lizenz-Systeme oder "autorisierte Händler" handelt. Aber selbst die Absatzprogrammkontrakte sind produktbezogen, sodaß auch die Subordinationstypen - geprägt durch die Produkt- und Sortimentspolitik - im Falle des Abteilungs-Franchising nicht als Franchise-Systeme erkennbar sind, sind doch das Abteilungsmietsystem, das Jack-Robber-System und der Regalhändler eindeutig definierte Begriffe, die nicht unter Franchise subsumiert werden können. [52)]

Lediglich dem Tietz'schen Betriebs-Franchising kann bedingt Franchise-Charakter zugesprochen werden; bedingt, weil nicht das von Tietz angeführte Merkmal der Repräsentanz des Kontaktgebers "mit seinem gesamten Sortiment" [52)], sondern die im vorausgehenden Abschnitt behandelten franchise-relevanten Merkmale entscheidend sind, die im Tietz'schen Betriebs-Franchising unterstellt werden können.
Vergleichbare Probleme entstehen bei der kritischen Würdigung der Knigge'schen Typologie, wo die zentralen Probleme nicht bei der Anwendung und Durchführung des typologischen Verfahrens, sondern auch bei der inhaltlichen Bestimmung und Abgrenzung des starren Franchise-Begriffs liegen.

---

52) Tietz, Bruno: Franchising - ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jhrg., 1969, S. 193-2oo, hier S. 195 f.
(Der von Tietz gebrauchte Begriff des Betriebs-Franchising unterscheidet sich deshalb auch von dem von Knigge und den anderen Franchise-Autoren verwendeten Betriebs-Franchise-Begriff.)

Knigge selbst führt in Anlehnung an Tietz aus, daß Voraussetzung eines starren Begriffs die exakte Festlegung des relevanten Merkmalsystems ist, das sich - insbesondere beim "Denken in den Dimensionen, Begriffsklassen und Begriffspyramiden" - zwar überschneiden, aber nicht ineinander fließen darf.
Bei starren Begriffen sind eben die zur Definition herangezogenen Merkmale entweder vorhanden oder nicht vorhanden. Bei geringster Abweichung ist der Begriff nicht mehr anwendbar. [53]

Das von Knigge als Typus gebildete Produkt-Franchise ist infolge seiner warenabsatzorientierten Ausrichtung, das von ihm selbst beschriebene franchise-relevante Dienstleistungsaktivitäten außer acht läßt und erhebliche Merkmalsabweichungen aufweist, nicht mehr als Franchise zu definieren. [54]
Er selbst beschreibt Produkt-Franchising als "Vertragshändlerschaften bedeutender Automobilfirmen, Agenturen der Ölkonzerne, Getränke-Abfüller und Allein-Verkäuferschaften einiger Hersteller von Schuhen, Bestecken oder Textilien".

---

53) Vgl. Tietz, Bruno: Die Grundlagen der Handelsforschung. Erster Band: Die Methoden, (gdi-Verlag Gottlieb Duttweiler - Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich 1969, S. 152 sowie
Vgl. Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 24 ff.

54) Vgl. Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 56: Beim Produkt-Franchise handelt es sich "um den Vertrieb eines einzelnen Fertigproduktes oder einer Fertigproduktgruppe, ... die in den seltensten Fällen das betriebsnotwendige Sortiment ... zu gestalten imstande ist; S. 57: ... wo es lediglich um den franchisierten Vertrieb geht, treten die(se) Schutzrechte gar nicht in Erscheinung; S. 59: Das Schulungsprogramm und die Betriebsführungsrichtlinien beschränken sich (darauf, wie) die Produkte am besten zu verkaufen und der Produktbereich warenflußtechnisch und verwaltungsmäßig optimal zu gestalten sind".
Vgl. auch Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 84: unter rechtlichen Gesichtspunkten: Die Waren-Franchise-Vereinbarungen sind nicht anders als Vertragshändlerverträge zu qualifizieren.

Nach der Definition von Knigge wären auch die Bierlieferungsvertrags-Systeme der Brauereien als Franchise-Systeme zu bezeichnen.
Zur Rechtfertigung von Knigge muß gesagt werden, daß die aus dem amerikanischen Sprach- und Wirtschaftsgebrauch übernommenen Typen des Produkt- und Betriebs-Franchising in der gesamten Franchise-Literatur anzutreffen sind.

Kritisch hat sich bis jetzt nur Mack geäußert, der Franchise unter rechtlichen Gesichtspunkten in seiner Arbeit "Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland" analysierte; "es hat wenig Sinn, für seit langem bekannte Begriffe neue, weniger greifbare, einzuführen". Aus diesem Grund nimmt er "eine Beschränkung auf das Betriebs-Franchising" vor [55], das identisch ist mit dem Typus in seiner allgemeinsten Form, dem Franchise-System.

2. Ansatz einer realisationsorientierten Typologie

Da im Gegensatz zur inhaltlichen Bestimmung des starren Begriffs Franchise bei der Typologie auf die Ergebnisse von Tietz und insbesondere von Knigge, die mit einem wissenschaftlich-methodisch einwandfreien Verfahren ermittelt wurden, zurückgegriffen werden kann, wird an dieser Stelle nur eine Anpassung und Verbesserung der vorliegenden eindimensionalen Typen des Franchising vorgenommen. Grundlage der realisationsorientierten Typologie des Franchising ist die unter dem gleichen Gesichtspunkt vorgenommene

---

55) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 43: "Die teilweise großzügige Interpretation des Begriffs 'Franchising' in den Vereinigten Staaten hat in Europa erhebliche Verwirrung ausgelöst." Es darf auch nicht übersehen werden, "daß der Begriff 'Franchising' einige Wandlungen erlebt hat". Unrecht hat Mack, wenn er als zusätzliche, nicht notwendige Begründung schreibt, daß die "überwiegende Meinung im deutschen Schrifttum" das Produkt-Franchising "bei Erörterungen über Franchising" nicht einbezieht.

inhaltliche Bestimmung des starren Begriffs Franchising, des erstellten Merkmalkatalogs und den - durch die kritische Würdigung veränderten - Ergebnissen der typologischen Analyse des Franchising durch Knigge unter Verwendung des von ihm durchgeführten typologischen Verfahrens zur Ermittlung der Merkmalausprägungen und -interdependenzen. Ziel des typologischen Ansatzes ist die Darstellung der Merkmale und ihrer Ausprägungen im Hinblick auf realtypische Partial-Typen des Franchising.

a. Institutioneller Ansatz nach der Konstellation der Franchise-Partner

Unter kritischer Würdigung des institutionellen Ansatzes von Hall und Knigge sind bei eindimensionaler Analyse ohne Typenkombination folgende Franchise-Konstellationen möglich:

(1)	Hersteller	-	Großhändler
	Hersteller	-	Einzelhändler
	Hersteller	-	Einzel-Dienstleister
(2)	Großhändler	-	Einzelhändler
	Großhändler	-	Einzel-Dienstleister
(3)	Groß-Dienstleister	-	Hersteller
	Groß-Dienstleister	-	Großhändler
	Groß-Dienstleister	-	Einzel-Dienstleister

In Anlehnung an Hall benutzt Knigge den Begriff "Dienstleistungszentrale" und "Dienstleistungsbetrieb" für ein Unternehmen des tertiären Sektors (Gaststätte, Reinigung etc.). Da jedes Franchise-System aber ex definitione über einen Systemkopf in Form einer Dienstleistungszentrale verfügt, erscheint der Ausdruck irreführend und ungenau. In dieser Arbeit wird er durch den Begriff Groß-Dienstleister ersetzt, der auch mit der kleinsten Einheit des Einzel-Dienstleisters - in Relation zum Einzel-Händler - korrespondiert.

Problematisch erschien die Konstellation Hersteller - Großhändler, die üblicherweise dem Produkt-Franchise zugeordnet wird und als Vertragshändler oder autorisierter Händler nicht unter dem Franchise-Begriff zu erfassen ist. Da aber das "Bremer Modell" als Groß-Dienstleister-Großhändler-Modell auch als Hersteller-Großhändler-Modell denkbar und eine Konstellation Brauerei als Franchise-Geber und Getränkeverleger als Franchise-Nehmer vorstellbar ist, wurde es trotz vorhandener Bedenken als Typenkonstellation aufgenommen.

Reale Hersteller-Großhändler-Modelle als Franchise-System sind - zumindest in der BRD - nicht bekannt, was nicht überrascht, da Franchise-Systeme in ihrer Verbraucher- bzw. Verwendernähe gerade die Zwischenstufen des Handels ausschalten. Aus diesem Grund bezeichnen - im Gegensatz zu Knigge - Nieschlag u.a. Franchising in Anlehnung an Gutenberg als direkten Absatzweg; ein Franchise-System ist demnach ein Typus der Absatzmethode aus dezentralen Vertriebsstellen, fremden Verkaufsorganen und direktem Absatzweg. [56)]

Der von Knigge nicht aufgeführte Fall der Großhändler-Einzel-Dienstleister-Konstellation ist insbesondere in der Gastronomie als Verleger-Gastwirt-Relation real-typisch vorstellbar. Das gleiche gilt für den Groß-Dienstleister (Gastronomiekonzern) und den Hersteller (Brauerei) und Großhändler (Verleger), die als Franchise-Nehmer bei der Betreibung eigener Gastronomie-Filialen denkbar sind.
Auf die fließenden Übergänge zwischen den genannten Typen hat Knigge ausdrücklich hingewiesen, sodaß an dieser Stelle sich weitere Ausführungen erübrigen. [56)]

---

56) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 66 f. sowie S. 41

b. Genetischer Ansatz nach der Lebensphase der Betriebe bei Einführung des Systems

Knigge beschäftigt sich nur mit den Typen bei der Einführung des Franchise und unterscheidet zwischen originären und derivativen Franchise-Systemen. Im Sprachgebrauch hat sich aber die auch von ihm verwendete synonyme Unterscheidung von Gründer- und umstrukturierten Systemen durchgesetzt, die ausdrucksstärker und plastischer erscheint.

c. Der funktionale Ansatz nach der Leistungssubstanz der Franchise-Partner

Im funktionalen Ansatz nach der Leistungssubstanz des Franchise-Nehmers gegenüber Verbrauchern und Verwendern benutzt Knigge die Typen Produkt-Franchising und Dienstleistungs-Franchising, wobei er damit zu Ausdruck bringen will, daß der Franchise-Nehmer in seinem Leistungsprogramm entweder schwerpunktmäßig Handelsleistungen oder Dienstleistungen anbietet. Knigge benutzt den Typus Produkt-Franchising einmal im Verhältnis von Franchise-Nehmer zum Verbraucher bzw. Verwender, d.h. zum Kunden, als Ausdruck des Angebots "einzelner Produkte und Produktgruppen" [57] und ein andermal im Verhältnis des Franchise-Gebers zum Franchise-Nehmer im Sinne des warenorientierten Produkt-Franchising [57]. Damit sind zwei verschiedene institutionelle Konstellationen zwischen Franchise-System und Konsumenten einerseits und zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer andererseits aus verschiedenartigen Begründungen heraus mit dem gleichen Begriff belegt, was irreführend und unzumutbar ist. (Im englischen Sprachgebrauch werden die Begriffspaare "product- und service-franchise" und "product distribution franchising and business format franchising" verwendet.)

---

57) Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 44 sowie S. 46

Der Typus Produkt-Franchise sollte deshalb durch den zutreffenden Ausdruck Handelsbetriebs-Franchising ersetzt werden.
Der Gegenbegriff Dienstleistungs-Franchising, der zum Ausdruck bringen soll, daß es sich um das Leistungsprogramm eines Dienstleistungsbetriebes handelt, wird ersetzt durch den Typus Dienstleistungsbetriebs-Franchising mit Subordinations-Typen, die Auskunft geben, ob es sich um Dienstleistungsbetriebe ohne Weiterverarbeitung (Sprachschule, Buchhaltungsdienste, etc.) oder mit Weiterverarbeitung (Gastronomie, Schuhreparatur, etc.) handelt.

Der Dienstleistungscharakter des Oberbegriffs Franchising hat unter klassifikatorischen Gesichtspunkten eine so dominante Bedeutung, daß er nicht für irgendwelche Subordinations-Typen als spezifisches Merkmal bzw. Merkmalausprägung ohne exakten klassifikatorischen Zusatz verwendet werden sollte.

Im funktionalen Ansatz nach der Leistungssubstanz des Franchise-Gebers gegenüber dem Franchise-Nehmer verwendet Knigge die eben ausgeführte alternative und irreführende Typenbildung Produkt-Franchising und stellt sie dem Typus in seiner allgemeinsten Form, dem Betriebs-Franchising, gegenüber.

Abgesehen davon, daß aus den angeführten zweifachen Gründen die Unterscheidung unbrauchbar ist, soll im Grunde die Struktur und das daraus resultierende Leistungsprogramm des Franchise-Gebers typenmäßig geprägt werden.
So kann es sich nur um Hersteller-, Handels- oder Dienstleistungs-Betriebe handeln, die zum Vertrieb ihrer Waren und/oder Dienste sich des Franchise bedienen.
Aus diesem Grund wird folgende Typenbildung vorgeschlagen:

(1) herstellerorientierte Franchise-Systeme;
(2) handelsorientierte Franchise-Systeme;
(3) dienstleistungsorientierte Franchise-Systeme.

Abschließend sei noch auf die von Knigge und Tietz nicht aufgeführte Typenbildung nach dem Umfang der Franchise-Operation hingewiesen, bei der zwischen Total- und Partial-Franchise-Systemen unterschieden werden kann. Bei Total-Typen wird der gesamte Geschäftsbetrieb des Franchise-Nehmers in das franchisierte Projekt einbezogen, bei Partial-Typen nur Teilbereiche der unternehmerischen Aktivität des System-Nehmers.

In der Zusammenfassung der eindimensionalen Typen des Franchising und der Gegenüberstellung mit den entsprechenden Kriterien ergibt sich folgendes Bild:

Obersicht 8

TYPEN DES FRANCHISING	
Kriterien	Partial-Typen des Franchising
Konstellation	Hersteller - Großhändler Hersteller - Einzelhändler Hersteller - Einzel-Dienstleister Großhändler - Einzelhändler Großhändler - Einzel-Dienstleister Groß-Dienstleister - Hersteller Groß-Dienstleister - Großhändler Groß-Dienstleister - Einzel-Dienstleister
Lebensphase	Gründer-Systeme Umstrukturierte-Systeme
Standort	Stationäres, halbstationäres und mobiles Franchising
Betriebsgröße	Kleinbetriebs-Franchising Großbetriebs-Franchising
Gebietsgröße	Einzel-Franchising (operating franchise, owner-operator franchise individual franchise) und Gebiets-Franchising (territorial franchise, master franchise, area franchise, global franchise).
Umfang	Total-Franchise-Systeme Partial-Franchise-Systeme
Kapital/Management	Direktes Franchising Indirektes Franchising (absentee ownership)
Leistungssubstanz des Franchise-Nehmers	Handelsbetriebs-Franchising Dienstleistungsbetriebs-Franchising - ohne Weiterverarbeitung - mit Weiterverarbeitung
Leistungssubstanz des Franchise-Gebers	Herstellerorientierte Franchise-Systeme Handelsorientierte Franchise-Systeme Dienstleistungsorientierte Franchise-Systeme

B. Die Abgrenzung des Franchise zu verwandten Systemen

Die realisationsorientierte Betrachtung des Franchising setzte die eindeutige Bestimmung des starren und veränderlichen bzw. abstufbaren Begriffs des Objektes voraus, da einerseits der Praktiker und andererseits der Wissenschaftler Franchising als Absatzsystem bzw. Absatzmethode erkennen und von anderen Systemen unterscheiden muß.
Die Trennung von verwandten Begriffen bzw. Systemen erfolgt durch die Feststellung der Merkmalabweichungen, da es - wie ausgeführt - bei starren Begriffen kein Ineinanderfließen sondern nur eine Überschneidung gleicher Merkmale bzw. Merkmalausprägungen gibt und schon bei geringsten Abweichungen eines relevanten Merkmals ein anderer Begriff bzw. ein anderes unterscheidbares System vorliegt. Folglich sind Begriffe wie "reines" (Boehm, Hanrieder), "eigentliches" (Mellerowicz), "quasi" (Gross, Skaupy, Boehm, Hanrieder), "echtes" (Hanrieder) Franchising ebenso unzulässig und irreführend wie "Branchising" (Conradi) und "Symbiotic Marketing" (Adler).
Hierbei darf nicht übersehen werden, daß in der wirtschaftlichen Wirklichkeit in hohem Maße Mischsysteme anzutreffen sind und zwischen den Extremformen des Franchise oft größere reale Unterschiede vorliegen als zwischen Franchise-Systemen und verwandten Absatzsystemen. Dieses Phänomen erhöht die schwierige Abgrenzungsproblematik, da die verwandten Systeme ebenfalls in einer überaus breiten Vielfalt anzutreffen sind.

Trotz des Einsatzes der vergleichenden Merkmalssystematik zur Abgrenzung verwandter Systeme und des Versuchs höchster wissenschaftlicher Objektivität ist die Entscheidung über die Identität oder den Verwandschaftsgrad von der subjektiven Einstellung und der individuellen Vorstellung eines oder mehrerer konkreter Systeme, die vom Entscheidungsträger zur Merkmalbestimmung selektiert werden, abhängig.

Die Komplexität der Erscheinungsformen und des subjektiven Selektions- und Determinationsprozesses wird ergänzt durch die Daten historischer Entwicklungen, aus der branchentypische Bevorzugungen bestimmter Absatzsysteme resultieren. So trifft man z.B. in der Realität in der Versicherungsbranche bevorzugte Agentursysteme, in der Autoindustrie Vertragshändler-Systeme, in der Brauindustrie Vertragshändler- (Bierlieferungsvertrags-) und Pachtsysteme und im Lebensmittelhandel Verbund- und Genossenschaftssysteme an.
Alle diese Systeme sind in extremer Ausgestaltung anzutreffen und werden oft trotz Identität in fast allen wesentlichen Merkmalen mit einem verwandten System aus historischen Gründen im überkommenen System verbleiben.
Das gilt auch für die Gastronomie mit ihren traditionellen Bindungen an die Brauwirtschaft und schwach ausgeprägten Absatz- und Organisationssystemen. Die entscheidungsorientierte Auseinandersetzung mit alternativen Systemkonzepten im 4. Kapitel der Arbeit setzt eine möglichst eindeutige Abgrenzung des Franchising zu verwandten Systemen voraus.

I. Die Abgrenzungsmerkmale verwandter Absatzsysteme

Bevor die Frage des Verwandtschaftsgrades und die Einordnung des Franchise in das Umfeld der Absatzsysteme dargestellt wird, ist es notwendig, die relevanten sonstigen Absatzsysteme zu bestimmen und ihre franchise-bezogenen Merkmale auf die Identität oder Abweichungen zu analysieren.
Die Bearbeitung erfolgt - als vorweggenommenes Ergebnis der Analyse - in der Reihenfolge des Verwandtschaftsgrades der Absatzsysteme zu Franchise nach dem Verhältnis der gesamten Hauptmerkmalsklassen und der Zahl der gemeinsamen Merkmale.

1. Das Joint-Venture-System

Das Joint-Venture-System, ein partnerschaftlich organisiertes System auf gesellschaftsvertraglicher Basis, hat als Absatzsystem den größten Verwandtschaftsgrad zu Franchise-Systemen.

Glickman gliedert die relevanten Elemente eines Joint-Ventures in die Merkmale eines gemeinsamen Interesses zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels, die gemeinsame Kontrolle bzw. das Recht auf Kontrolle, das gemeinsame Eigentumsinteresse und die Beteiligung an Gewinn und Verlust der gemeinsamen Unternehmung. 58)

Im deutschen Rechtskreis kommen für Joint-Ventures nur die Formen der Personalgesellschaften (KG, oHG, BGB-Gesellschaft, Stille Gesellschaft) in Frage, da Kapitalgesellschaften als juristisch eigenständige Personen über ein eigenes Vermögen verfügen, das nicht mehr Vermögen der Joint-Venture-Partner ist. Im Joint-Venture bleibt das Vermögen aber Vermögen der Partner, wenn auch in gesamthänderischer Bindung, sodaß jeder Partner nicht mehr über einzelne Vermögensstücke sondern nur beschränkt über seinen Anteil daran verfügen kann.
Es ist aber auch vorstellbar, daß ein wirtschaftlich potenter Partner, der über das im Franchise-System beschriebene Leistungsprogramm (Franchise-Paket) verfügt, mit einem schwächeren Partner, der dem Bild des realtypischen Franchise-Nehmers entspricht, keinen Franchise-Vertrag, sondern einen Gesellschaftsvertrag zum Vertrieb von Produkten und/oder Diensten in einem bestimmten Absatzgebiet bzw. einer Absatzstelle abschließt.

---

58) Glickman, Gladys: Franchising. (Matthew Bender & Company Incorporated, Libery of Congress Catalog) Card Number: 64-1242, Vol. 1, New York 1977, § 2.o3 (7), 2-32

Die Vorschriften des Franchise-Vertrages werden zu Bestimmungen des Gesellschaftsvertrages, wobei die Ausgestaltung in Gesellschaftsverträgen weniger Rücksicht auf tangierende Rechtsnormen [59] wie z.B. das GWB nehmen muß und weitgehendere Bestimmungen in den Grund-, Verfahrens- und Kündigungsklauseln enthalten kann.

Das Franchise-System unterscheidet sich dann nur noch in folgenden Punkten vom Joint-Venture-System:

(1) die Systempartner sind im Rahmen des gemeinsamen Vorhabens rechtlich nicht mehr selbständig, sie handeln nicht im eigenen Namen und auf eigene Rechnung, sondern im gemeinsamen Namen und auf gemeinsame Rechnung. (Dagegen ist das Merkmal der "unternehmerischen Initiative" und des Risikos durch den Gesellschafterstatus gewährleistet).

(2) das Joint-Venture ist kein betriebsfremdes Organ.

(3) der Systemgeber ist in stärkerem Maß am Erfolg oder Mißerfolg der betrieblichen Operation beteiligt.

2. Das Agentursystem

Auf die enge Verwandtschaft von Agentur- und Franchise-Systemen geht Knigge ein, wenn er Agentur-Systeme unter das Produkt-Franchising subsumiert; Tietz und Mathieu weisen in neuester Zeit eindeutig darauf hin, wenn sie schreiben: "beim Agenturvertrag wird oft bereits von Franchising gesprochen. Dies trifft dann zu, wenn der Umfang der gegenseitigen Bindungen ökonomisch erheblich über die Vereinbarungen hinausgeht, die als juristisches Minimum für diesen Vertragstyp anzusprechen sind". [60]

---

59) Vgl. Knigge, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973, S. 66
Vgl. auch Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 276

60) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell, Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 39

Skaupy, Boehm und Mack sagen deshalb, daß in Grenzfällen "bei Agentursystemen die gesamte Organisationskonzeption derart dem Franchising" [61] entspricht, daß man von "Quasi-Franchising" oder einem dem Franchising ähnlichen System spricht. [62]

Relevante Merkmale des Franchising wie die vertikal-kooperative Organisation, das einheitliche Auftreten, Weisungs- und Kontrollrechte und Entgeltregelungen können in Agentursystemen integriert werden. [63]

Das wesentliche Abgrenzungsmerkmal, welches Agentur-Systeme als eigenständige Systeme neben das Franchising stellt, ist das rechtliche Merkmal des Handelns im eigenen Namen aber auf fremde Rechnung, was im Gegensatz zum Kommissionär offen vor sich geht.

3. Das Vertragshändler-System

Vertragshändler-Systeme werden in der Franchise-Literatur als Produkt-Franchising mit demselben gleichgesetzt bzw. als Systeme mit dem höchsten Verwandtschaftsgrad angesehen. Aus diesem Grunde ist eine intensive Auseinandersetzung mit der Abgrenzungsproblematik angebracht, wo doch die Analyse ergibt, daß Franchise- und Vertragshändler-Systeme weit weniger verwandt sind, als allgemein angenommen wurde.

---

61) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 275

62) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 276
Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 11o

63) Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 275 ff.

Steht als übergeordnetes Abgrenzungsmerkmal bei Franchise-Systemen der Dienstleistungscharakter im Vordergrund, so bestimmt primär der "Vertrieb der Vertragswaren" [64] des Systemnehmers das Vertragshändler-System.
Im Vertragshändler-System sind die Kooperationspartner rechtlich selbstständige Unternehmer, die "im eigenen Namen und auf eigene Rechnung" [64] handeln. Der Vertragshändlervertrag hat "Dauerschuldcharakter" [65] und ist auf langfristige Zusammenarbeit angelegt. In ihm sind die Nutzungsrechte und Pflichten des Vertragshändlers (Systemnehmer) [64] ebenso geregelt, wie die Pflichten des Herstellers (Systemgeber). Die Pflichten des Systemnehmers (Vertragshändler) sind die Absatzförderungs- und Servicepflichten. [64]

Der Systemgeber (Hersteller) hat folgende Pflichten: [64]

(1) "die Absatzbindung": der Hersteller verpflichtet sich, seine Erzeugnisse im Vertragsgebiet ... nur an einen ... begrenzten Personenkreis zu liefern; (Exklusivvertrieb).

(2) "die Unterstützungspflicht", die insbesondere bei der "werbemäßigen" Unterstützung zu finden ist.

---

64) Ulmer, Peter: Der Vertragshändler- Tatsachen und Rechtsfragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markenwaren, (C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung) München 1969, S. 43; S. 183; S. 111 ff.; S. 121 ff.;

65) Ulmer, Peter: Der Vertragshändler - Tatsachen und Rechtsfragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markenwaren, (C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung) München 1969, S. 251; Vgl. auch S. 71, wo Ulmer nachweist, daß in der Rechtsprechung seit 1900 der Dauerschuldcharakter als wesentlicher Bestandteil des VH-Vertrages angesehen wird; Vgl. auch Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 273, die zur Abgrenzung des Franchise-Systems von VH-System behaupten, daß dem VH-System der Dauerschuldcharakter fehlen würde.

Wie im Franchise-System bestehen auch im Vertragshändler-System Weisungs- und Kontrollrechte [66], Wettbewerbs- und Entgeltregelungen. [67]
Unter dem institutionellen Aspekt der Wirtschaftsstufen sind Vertragshändler-Systeme vertikaler Struktur (Hersteller-Händler).

Aber auch unter organisatorischen und rechtlichen Gesichtspunkten überwiegt die vertikal-kooperative Ausprägung des Systems. Die Zusammenarbeit kann als recht intensiv [67] und arbeitsteilig bezeichnet werden; sie orientiert sich nicht an den sich jeweils bietenden Marktchancen, sie sucht ihren Vorteil vielmehr im Vertrieb der Vertragswaren. [67]

Das franchise-relevante Merkmal des "einheitlichen Auftretens" [67] wird im Vertragshändler-System durch das Erscheinungsbild (Ausstattung der Verkaufsräume, Werbung) und die gemeinsame Marke bzw. das Herstellerzeichen angestrebt.
Da es sich im Vertragshändler-System als Vorbedingung um den Absatz von "Markenwaren" [67] handelt, sind Schutzrechte im Leistungsprogramm des Systemgebers enthalten. In bezug auf die

---

66) Ulmer, Peter: Der Vertragshändler - Tatsachen und Rechtsfragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markenwaren, (C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung) München 1969, S. 118; 189; 426;
Vgl. dazu auch Gross, Herbert/Skaupy, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlage, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976, S. 273, wo fälschlicherweise unterstellt wird, daß in VH-System keine Weisungs- und Kontrollrechte bestehen.

67) Ulmer, Peter: Der Vertragshändler - Tatsachen und Recht-Fragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markenwaren, (C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung) München 1969, S. 399 und 426; S. 189: "Der Systemnehmer" unterwirft ... seine Handelsfunktionen ... den Interessen des Herstellers". Vgl. auch S. 19o: "Das Merkmal der Eingliederung". Ebenfalls S. 185: vgl. hierzu auch: "Dem VH verbleiben in erster Linie die Aufgaben der Warenverteilung", sowie S. 186 und S. 93 f.

Markenbindung gibt es aber auch andere Meinungen, die insbesondere vertreten werden nach dem Grundig/Consten-Urteil des Europäischen Gerichtshofs, wodurch in jedem Fall im europäischen Raum das Warenzeichen (Trade Mark) als Absatzbindungsmittel an Bedeutung verloren hat.

Die vertragshändler-typischen "Merkmale der Interessenwahrung und Eingliederung" [68] lassen auf die Notwendigkeit des systemkonformen Verhaltens der Vertragspartner schließen.

Trotz der großen Gemeinsamkeiten in den Ausprägungen unterscheidet sich das Vertragshändler-System vom Franchise in folgenden wesentlichen Abgrenzungsmerkmalen:

(1) es fehlt die straffe Organisation der Franchise-Systeme;

(2) das einheitliche Auftreten der Systempartner ist im Franchise-System durch die Benutzung des gemeinsamen Namens, die geschlossene Strategie und das einheitliche Verhalten weitaus stärker ausgeprägt.

(3) das Leistungsprogramm des Systemgebers ist durch den Dienstleistungscharakter im Franchise-System umfassender: er liefert zusätzlich ein erprobtes und vom Markt angenommenes Absatz- und Organisationskonzept, für dessen Weiterentwicklung er sorgt, und er unterstützt den Systemnehmer laufend und aktiv in allen Belangen seines Betriebs.

---

68) Ulmer, Peter: Der Vertragshändler - Tatsachen und Rechtsfragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markenwaren, (C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung) München 1969, S. 19o f. sowie S. 422

4. Das Managementvertrags-System

Managementvertrags-Systeme werden u.a. in der Hotellerie (Hilton, Sheraton, etc.) und der Gastronomie (Mövenpick, Kempinski AG, etc.) in zunehmenden Maße praktiziert. Obwohl Managementverträge über die normale Form von Know-how-Vereinbarungen hinausgehen, könnten sie als besonderer, intensiver Typus von Know-how-Vereinbarungen ohne Übertragung von Schutzrechten bezeichnet werden.
Der Know-how-Nehmer kauft nicht direkt die Kenntnisübermittlung, sondern die laufende aktive und leitende Mitarbeit des Vertragsgebers und damit indirekt das Know-how ein.

Im Gegensatz zu den unten beschriebenen Know-how-Vereinbarungen sind dem Managementvertrags-System eine nicht unbedeutende Anzahl franchise-relevanter Merkmale eigen.
Dies gilt insbesondere dann, wenn der Know-how-Nehmer sich auf die Position des Kapitalgebers zurückzieht und das Managementvertrags-Unternehmen als Systemgeber mit dem Aufbau eines Absatz- oder Betriebs-Systems betraut wird.

Die Abgrenzungsmerkmale zum Franchising sind - trotz engerer Verwandtschaft - aber vorhanden:

(1) der Systemgeber führt das Unternehmen auf Rechnung und im Namen des Systemnehmers;

(2) er tritt nicht einheitlich mit dem Systemnehmer am Markt auf;

(3) der Systemgeber setzt nicht seine Zeichen (Marke) ein und gibt seine Schutzrechte nicht weiter. 69)

---

69) Dazu wäre ein gesonderter Lizenzvertrag notwendig.

5. Das Filialsystem

Filialsysteme sind zentrale Vertriebssysteme durch betriebseigene Organe auf dem direkten Absatzweg.
Die Merkmale der vertikalen Organisationsstruktur mit straffer Führung und intensiver, arbeitsteiliger Zusammenarbeit mit der Zentrale sind bei dem Filialsystemen ausgeprägter als in dem Kooperationssystem Franchise.
Ebenso ist das Filialsystem dem Franchise in Fragen des einheitlichen Auftretens mit den aufgeführten Untermerkmalen wie Strategie, Verhalten und Erscheinungsbild durch die höhere Weisungs- und Kontrollgewalt überlegen.
Dafür fehlt den Filialsystemen die unternehmerische Initiative durch den Filialleiter und die geringere System-Bindung durch dessen fehlenden Kapitaleinsatz.
Trotz vieler identischer Merkmale sind die Systeme insbesondere in den Merkmalbereichen der rechtlichen Selbständigkeit und des vertraglichen Dauerschuldverhältnisses grundverschieden.

Der fundamentale Unterschied der Kooperationssysteme gegenüber den Filialunternehmen besteht darin, daß die potentiellen Mitglieder normalerweise mit ihrem Betrieb oder auch Teilbetrieb in das Kooperationssystem aufgenommen werden. Sie stärken das System durch Personal, Sachmittel und Kapital. Beim Verlassen des Systems scheiden sie mit ihrem Eigentum wieder aus. Bei einem Filialunternehmen scheidet ein Mitarbeiter aus, ohne daß sich an der Sachmittel- und Kapitalstruktur etwas ändert;"die Veränderung beschränkt sich nur auf das personelle Potential." [70)]

70) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing. Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 66

6. Das Pachtvertrags-System

Das Pachtsystem ist mit Franchise vergleichbar ein dezentrales Vertriebssystem durch betriebsfremde Organe auf dem direkten Absatzweg. Es wird ein langfristiges vertragliches Dauerschuldverhältnis begründet, in dem die Rechte und Pflichten der Systempartner niedergelegt sind. "Im Gegensatz zur Miete, die allein auf die Besitzüberlassung abstellt, hat der Pächter nicht nur das Recht, den Gegenstand zu gebrauchen, sondern er darf auch Früchte ziehen, ihn also insgesamt nutzen. Da man ein Recht zwar nicht gebrauchen, wohl aber nutzen kann, können Gegenstände eines Pachtvertrages im Sinne des § 581 BGB sowohl Sache als auch Recht sein."
Die Schutzrechte und das mit dem Betrieb des verpachteten Geschäftes verbundene Know-how in Form von "Betriebserfahrungen, Ideen und Betriebsgeheimnissen" oder als Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept kann mitverpachtet werden. [71)]

Die wesentlichen Abgrenzungsmerkmale sind:

(1) der Verpächter ist nicht zur Unterstützung des Pächters beim Betriebsaufbau, dem Betriebsablauf oder der Weiterentwicklung des Systems verpflichtet;

(2) vom Pächter wird keine Informationspflicht erwartet;

(3) Pachtvertrags-Systeme beinhalten keine vertikalkooperative, straffe Organisation mit intensiver, arbeitsteiliger Zusammenarbeit; der Verpächter hat kein umfassendes Weisungs- und Kontrollrecht;

(4) die Vertragsparteien treten am Markt nicht einheitlich auf;

---

71) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 87 f. Vgl. auch Palandt-Putzo:BGB, § 581, Anm. 1 sowie Lorenz, Schuldrecht II, S. 119 ff. u.A.;

7. Das Lizenz-Vertrags-System

Der Begriff "Lizenz" wird vorwiegend im technisch-industriellen Bereich benutzt und bezieht sich auf Waren und technologische Verfahren. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß eine "im Verbotsrecht anderer liegende Tätigkeit gestattet wird", [72] bzw. die Befugnis darstellt, das Recht eines anderen zu benutzen.
Das Lizenzrecht hat sich aus der Rechtsprechung und -lehre entwickelt, da es ursprünglich in den Patentgesetzen nur in Wortkombinationen und Begriffen wie z.B. "Zwangslizenz" (§ 15, Abs. 1 PatG) oder "Lizenzbereitschaft" (§ 25 Abs. 2 PatG) erwähnt ist und keine das Lizenzrecht betreffende Regelung vorliegen.

Zu den allgemeinen Pflichten der Parteien gehören: [73]

(1) beim Lizenzgeber:

a) die Sicherung des Benutzungsrechtes,
b) die Know-how-Obertragung, z.B. Informationen, Zeichnungen, Rezepte und Formeln, Materialangaben, Benutzungsnachweise usw.,
c) die technische Hilfe,
d) die Personalausbildung;

(2) beim Lizenznehmer:

a) die Ausübungspflicht,
b) die Vertriebspflicht,
c) die Abrechnungs- und Buchführungspflicht,
d) die Qualitätseinhaltung,
e) der Lizenzvermerk,
f) die Markierung.

---

72) Hug, Pierre: Vortrag: Was sind Lizenzverträge?, Lizenzverträge - Aufbau und Ausgestaltung, GDI-Seminar vom 28.-3o. März 1977, (Gottlieb Duttweiler-Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich, o.J.

73) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing, Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 45 f.

8. Das Know-how-Vertragssystem

Eine Lizenz ohne gewerbliche Schutzrechte kann als ein Know-how-Vertrag bezeichnet werden, wobei ein Lizenzvertrag in der Regel auch den Charakter eines Know-how-Vertrages hat.
"Bis zur Schaffung des Privilegienrechts und später des Patentrechts war das Know-how sicher das wichtigste Gut, das ein Handwerker hatte" und das er "an Lehrlinge gegen Entgelt" (Lehrgeld) vermittelte. [74]

In Anlehnung an Stumpf grenzen Tietz und Mathieu den Know-how-Vertrag folgendermaßen ab: "Know-how sind technische, kaufmännische und betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Erfahrungen, zu denen der Know-how-Nehmer ohne einen Vertrag keinen Zugang hat. Durch den Know-how-Vertrag wird dem Know-how-Nehmer Wissen zugänglich gemacht, mit dessen Hilfe ihm die Produktion und der Vertrieb von Gegenständen, aber auch sonstige betriebliche Tätigkeiten wie Organisation und Verwaltung ermöglicht und gestattet werden." [75]
"Ursprünglich rechtliche Widerstände gegen den Know-how-Vertrag haben heute einer generellen Anerkennung der Zweckmäßigkeit Platz gemacht, wenn auch noch erhebliche kartellrechtliche Probleme - vor allem auch in der Bundesrepublik Deutschland wegen des Verbotsprinzips - bestehen." [75]
Hinzu kommt die wirtschaftlich und rechtlich noch nicht beantwortete Frage der notwendigen Voraussetzung des Geheimnisses des Know-hows.

---

74) Hug, Pierre: Vortrag: Was sind Lizenzverträge?, Lizenzverträge - Aufbau und Ausgestaltung, GDI-Seminar vom 28.-3o. März 1977, (Gottlieb Duttweiler-Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich, o.J., S. 12

75) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing. Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 47 f.

Stumpf unterstellt z.B., daß das vertraglich vermittelte Wissen und die dazugehörigen Kenntnisse nicht geheim sein müssen, obwohl u.a. ein Know-how-Vertrag ohne Vermittlung eines geheimen Wissens sinnlos erscheint.

Ansonsten kann davon ausgegangen werden, daß - bis auf das Nichtvorhandensein eines gewerblichen Schutzrechtes - Lizenz- und Know-how-Verträge die gleichen Merkmale mit mehr oder weniger intensiven Ausprägungen haben können.

9. Das Verbundgruppen-System

Die folgenden klassischen, franchise-relevanten Verbundgruppentypen des Handels sind bei der Abgrenzungsthematik zu unterscheiden: [76]

(1) die Verbundgruppen des mittelständischen Einzelhandels, Handwerks und Dienstleistungsgewerbes,

(2) die Verbundgruppen des mittelständischen Großhandels, auch die Einkaufskontore,

(3) die Verbundgruppen des mittelständischen Großhandels und Einzelhandels, vor allem die freiwilligen Ketten,

(4) die Verbundgruppen der Fachfilialunternehmen und der Warenhausunternehmen.

Die Einkaufsverbände, freiwillige Ketten und Gruppen sind durch das zentrale Merkmal der Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbständige Unternehmen zur Erreichung eines Kooperationszieles mit Aktivitätenschwerpunkten im Beschaffungs-, Absatz- oder innerbetrieblichen Bereich bestimmt.

---

76) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing. Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 59

Es sind Absatzsysteme mit dezentralem Vertriebssystem durch betriebsfremde Organe und in der Regel auf dem direkten Absatzweg.
Die Ziele und Ausgestaltungen der Verbundgruppen sind in so vielfältiger, extremer und differenziertester Form anzutreffen, daß sich die abstrakte Bildung eines allgemeinen Typus Verbundsystem mit einer großen Zahl einheitlicher Merkmale nur äußerst schwer realisieren läßt.

Die Zahl der gemeinsamen Merkmale einer allgemeinen, typischen Verbundgruppe ist folglich relativ klein, sodaß sich in Relation zu den typischen Merkmalen des Franchising nur folgende Merkmalidentitäten ergeben:

(1) dezentrales Absatzsystem;

(2) rechtliche Selbständigkeit des System-Unternehmens mit den Submerkmalen

- unternehmerische Initiative und
- im eigenen Namen und auf eigene Rechnung,

aber nicht unbedingt "rechtlich selbständiger Vertriebsstellen", da das der Verbundgruppe angeschlossene Unternehmen die Betriebseinheiten z.B. im Filialsystem betreiben kann;

(3) Arbeitseinsatz des Systemnehmers;

(4) Kapitaleinsatz des Systemnehmers;

(5) Benutzung eines gemeinsamen Zeichens, einer gemeinsamen Marke und eventuell eines gemeinsamen Namens.

Übersicht 9 DIE ABGRENZUNGSMERKMALE VON FRANCHISE ZU VERWANDTEN SYSTEMEN AUS DER SICHT DES FRANCHISE-GEBERS

MERKMAL \ SYSTEM	FRANCHISE SYSTEM	JOINT-VENTURE-SYSTEM	AGENTUR SYSTEM	VERTRAGS-HANDLER-SYSTEM	FIRMENEIGENE VERTRIEBS SYSTEM	FILIAL SYSTEM	PACHT-SYSTEM	LIZENZ-VERTRAGS SYSTEM	KNOW-HOW VERTRAGS SYSTEM	VERBUND GRUPPEN SYSTEM
1 ABSATZSYSTEM										
11 Dezentrales Absatzsystem			X	X	X		X			X
12 Rechtlich selbständige Vertriebsstellen	X		X	X	X		X			
2 LEISTUNGSPROGRAMM										
21 des Systemgebers (Franchise-Paket)										
211 Nutzung von Schutzrechten	X	X	X	X		X	X	X		
212 Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept	X	X	X		X	X	X			
213 Betriebsaufbau / Ausbildung	X	X	X		X	X		X	X	
214 Weiterentwicklung des Systems	X	X			X	X		X	X	
215 Laufende aktive Unterstützung	X	X			X	X				
22 des Systemnehmers										
221 Arbeitseinsatz	X	X	X	X		X	X	X	X	X
222 Kapitaleinsatz	X	X		X	X		X	X	X	X
223 Informationspflicht	X	X	X			X		X	X	
3 VERTIKAL KOOPERATIVE ORGANISATION	X	X	X	X	X	X				
31 Straffe Organisation	X	X	X		X	X				
32 Intensive Zusammenarbeit	X	X	X	X	X	X				
33 Vertikale Arbeitsteilung	X	X	X	X	X	X				
34 Weisungs- und Kontrollsystem	X	X	X	X	X	X				
4 EINHEITLICHES AUFTRETEN	X	X	X	X		X				
41 Namen, Marke, Zeichen	X	X	X	X		X	X			X
42 Einheitliches Erscheinungsbild	X	X	X	X		X				
43 Gemeinsame Strategie	X	X			X	X				
44 Systemkonformes Verhalten	X	X		X	X	X				
5 RECHTLICHE SELBSTÄNDIGKEIT	X		X	X	X		X	X	X	X
51 Unternehmerische Initiative	X	X	X	X			X	X	X	X
52 Tätigkeit auf eigene Rechnung	X			X			X	X	X	X
6 VERTRAGLICHES UNTERSCHIEDSVERHÄLTNIS	X	X	X	X	X		X	X	X	
61 Langfristige Zusammenarbeit	X	X	X	X	X		X	X	X	
62 Rechte und Pflichten des Systemnehmers	X	X	X	X	X		X	X	X	
63 Rechte und Pflichten des Systemgebers	X	X	X	X	X		X	X	X	
64 Entgeltregelung	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
ANZAHL DER GEMEINSAMEN MERKMALE	28	24	21	20	22	18	15	11	11	7

II. Die Bestimmung des Verwandtschaftsgrades nach dem Verhältnis der Hauptmerkmalklassen und der Zahl der gemeinsamen Merkmale

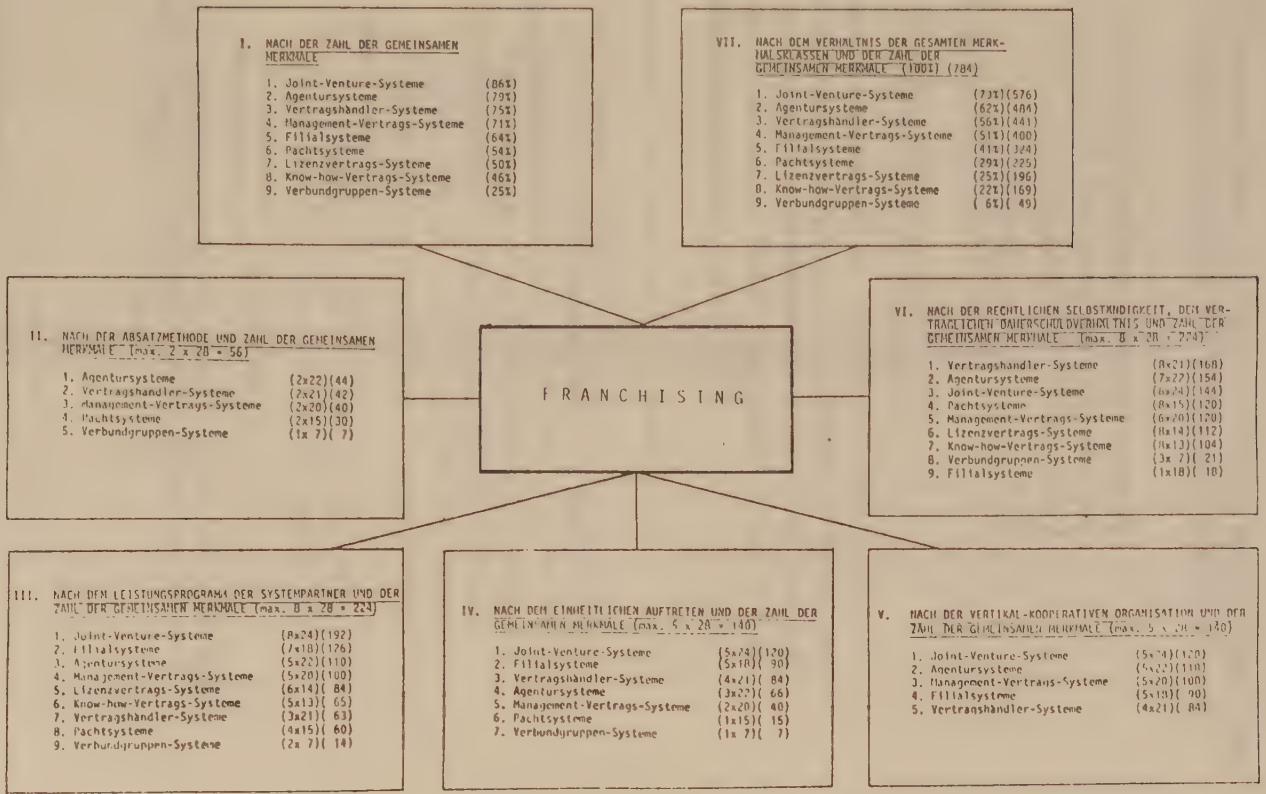
In der Übersicht "Die Abgrenzungsmerkmale von Franchise zu verwandten Systemen aus der Sicht des Franchise-Gebers" wurde unter Beachtung der oben erörterten Abgrenzungsproblematik ein integrierter Merkmalkatalog der als wesentlich erachteten Absatzsysteme in Relation zu den begriffsbestimmenden Merkmalen des Franchising erstellt.
Die Anzahl der gemeinsamen Merkmale ist der erste und wesentlichste Bezug auf die Verwandtschaft der analysierten Systeme und gleichzeitig die Basisgröße für die Verwandtschaftsbeziehungen nach den Hauptmerkmalklassen des Franchise.

In der Übersicht "Eine Methode der Bestimmung der Verwandtschaftsgrade der Absatzsysteme zu Franchise-Systemen" wurde das Verwandtschaftsverhältnis der Systeme differenziert ermittelt, indem jedes verwandte System zu den sechs Haupt-Merkmalklassen in Beziehung gesetzt wird.

Die Multiplikation der klassenbezogenen Identitätsgrößen mit der Zahl der gemeinsamen Merkmale des betrachteten Systems wurde als Hilfsgröße ermittelt und in der Summe der zu bestimmenden Größe des Verwandtschaftsgrades nach dem Verhältnis der gesamten Merkmalklassen und der Zahl der systembezogenen, gemeinsamen Merkmale gemacht.

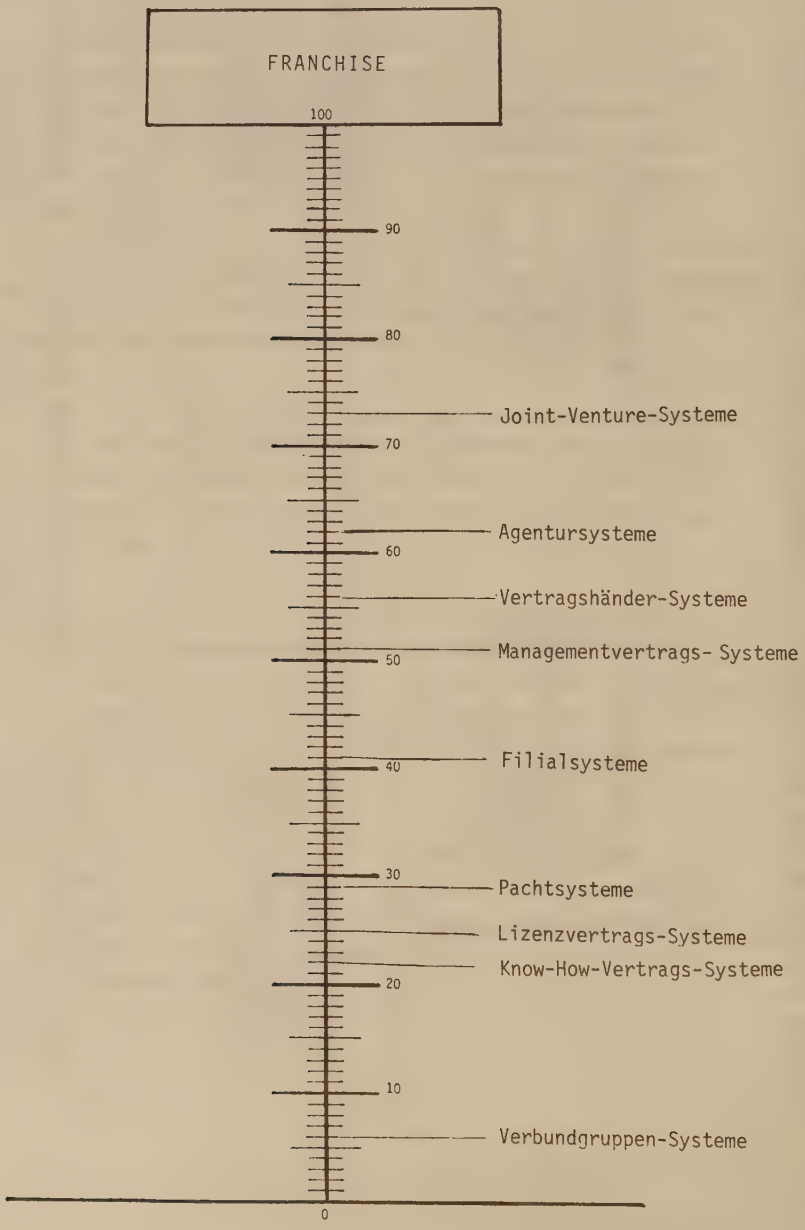
Die Methode zur Bestimmung des Verwandtschaftsgrads zeigte als Ergebnis die abschließende Visualisierung in der gradmäßigen Übersicht "Verwandtschaftsgrad der Absatzsysteme zu Franchise nach dem Verhältnis der gesamten Merkmalklassen und der Zahl der gemeinsamen Merkmale".

Übersicht 10 EINE METHODE DER BESTIMMUNG DER VERWANDTSCHAFTSGRADE DER ABSATZSYSTEME ZU FRANCHISE-SYSTEMEN



Übersicht 11

VERWANDTSCHAFTSGRAD DER ABSATZSYSTEME ZU FRANCHISE NACH DEM VERHÄLTNIS DER GESAMTEN MERKMALSKLASSEN UND DER ZAHL DER GEMEINSAMEN MERKMALE



3. Kapitel

Der Gegenstand, die Typologie und der Ansatz einer theoretischen Begründung der Gastronomie und der Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen

A. Der Gegenstand und die Abgrenzung

I. Der Untersuchungsgegenstand

Untersuchungsgegenstand der Arbeit sind einerseits das Franchising und andererseits die Gastronomie und die zwischen beiden Gegenständen bestehenden Beziehungen, wobei insbesondere das Franchising als Absatz- und Kooperationsmodell für die deutsche Gastronomie zu untersuchen ist.

Die Gründe für die Selektion des Gastgewerbes sind vielfältig:

(1) Sieht man von den Absatzmethoden der amerikanischen Automobilindustrie und der Tankstellen ab, da sie unter den oben dargestellten Abgrenzungskriterien als Vertragshändler- bzw. Agentur-Systeme einzuordnen sind, ist die Gastronomie der bedeutendste Wirtschaftszweig internationaler Franchise-Praxis. [1)]

(2) Eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Problemen des Franchising in der Gastronomie liegt bis heute nicht vor.

---

1) U.S. Department of Commerce (Hrsg.): Franchising in the Economy 1975-1977, (U.S. Government Printing Office) Washington, D.C. 1976, S. 24-26

Nach den Untersuchungen über "Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor" [2], des "Franchising von Produktgütern" [3] und des "Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel" [4] schien es an der Zeit, die Lücke in bezug auf die Gastronomie zu schließen.

(3) Auffällig ist, daß in der Bundesrepublik sich bis heute kein Franchise-System nachhaltig etablieren konnte [5].
Selbst die Franchise-Politik des mit großer Öffentlichkeitsarbeit auftretenden Wienerwald-Konzerns kann nicht als positives Beispiel herangezogen werden. Nach anfänglicher Franchisierung, bei der die Betriebe an die Franchise-Nehmer verkauft wurden, bzw. Franchise-Verträge mit selbständigen Unternehmern abgeschlossen wurden, kam nach kurzer Zeit der Umschwung.
Das heute noch als Franchise bezeichnete Organisationssystem hat überwiegend den Charakter eines modifizierten Joint-Venture-Systems angenommen: in sogenannten "Mini-GmbH's" werden mehrere lokal und regional strukturierte Betriebseinheiten zusammengefaßt, wobei die Wienerwald International S.A., Luxembourg, alleinige Gesellschafterin ist und die Geschäftsführer am Erfolg partipizieren.

---

2) Knigge, Jürgen: Franchise-System im Dienstleistungssektor, (Duncker & Humblot) Berlin 1973
3) Vogt, Angelika: Franchising von Produktionsgütern, Diss., Darmstadt 1976
4) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, Gutachten: erstellt im Auftrage des Bundesministers für Wirtschaft durch das Handelsinstitut an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken, Juni 1978 (unveröffentlichtes Manuskript)
5) Skaupy, Walter: Neue bemerkenswerte Tendenzen des Franchising in Deutschland, in: Comitê Bêlge de la Distribution (Hrsg.): 3. Europäisches Symposium über Franchising, unsere Partner, Dossier, 2. Teil, Brüssel 1977, S. 54

Vorhanden sind außerdem eine Reihe von Betrieben, die im Eigentum der Wienerwald-Gesellschaft verblieben,bzw. zurückerworben wurden, und die in einem modifizierten Umsatz-Pacht-System, das noch als Franchising bezeichnet werden kann, betrieben werden.

(4) Seit Jahren wird in der Brauwirtschaft, die durch Vertragshändler- und Pachtsysteme zwischen 6o-8o % der gastronomischen Standorte an sich gebunden hat, geprüft, ob Franchising ein branchengeeignetes Absatz-Instrument darstellt.
Weder in der Wissenschaft noch in der Praxis konnte bis heute die Frage beantwortet werden.

(5) "Die Gastronomie von heute lebt mit einem schwer zu behebenden Konflikt."
Einerseits ist der Beruf wegen nicht immer ausgeglichener Verdienstmöglichkeiten für Unternehmer und Mitarbeiter, der ungünstigen Arbeitszeitverteilung und der physischen und psychischen Belastungen zunehmend in Mißkredit geraten, andererseits steigen die "Ansprüche der Gäste in bezug auf die Qualität der Speisen, auf die Schnelligkeit der Bedienung, auf Behaglichkeit und Komfort". [6]

Kann das Franchising durch kooperative Arbeitsteilung helfen, diesen Konflikt zu beheben oder zu mildern?

---

6) Dahinden, Justus: Neue Restaurants, Ein internationaler Querschnitt (Verlag Georg D.W. Callwey) München sowie (Verlag Gerd Hatge) Stuttgart 1973, S. 7

Die vorliegende Arbeit versucht einerseits, die Lücke in der Franchise-Literatur zu schließen, und andererseits eine Antwort auf diese Fragen zu geben.
Da es bis heute keine theoretische Auseinandersetzung mit den Fragen der Gastronomie gibt, wird versucht, zunächst eine Erklärung und Begründung des kategorialen Grundkonzeptes der Gastronomie in Form ihrer komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion und der Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen zu geben.

Nach der theoretischen Begründung der Gastronomie und der Auseinandersetzung mit der Betriebstypendynamik durch den Einsatz verschiedener Theorien, welche die Entstehungsgründe neuer Betriebstypen erklären sollen, werden im 4. Kapitel die Grundlagen der Betriebstypen- und Franchise-Politik in der Gastronomie behandelt.

II. Die Begriffsbestimmung

1. Die Bestimmung des starren Begriffs der Gastronomie

Im Gaststättenrecht, in der amtlichen Statistik und in der Praxis werden für das Hotel- und Gaststättengewerbe unterschiedliche Bezeichnungen verwendet:
Das Gaststättengesetz vom 5. Mai 197o wählte als Oberbegriff das "Gaststättengewerbe", in dem die Unterbegriffe "Schankwirtschaft, Speisewirtschaft und Beherbergungsbetrieb" zusammengefaßt wurden. [7)]

---

7) Grundstein, Hans/Schiller, Torsten: Gastgewerberecht. Ein Leitfaden, (Gesellschaft zur Förderung des Hotel- und Gaststättengewerbes Frankfurt GmbH), S. 73

In der amtlichen Statistik werden sowohl die Ausdrücke "Gastgewerbe" [8] als auch "Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe" [9] benutzt.
In der Praxis werden die Begriffe Gastgewerbe, Gastronomie, Gaststättengewerbe, Gaststätte und Gasthof oft synonym als Gattungsbegriff und zur Bezeichnung eines Gaststättentypus verwendet.

Im Rahmen dieser Arbeit soll zwischen der Hotellerie bzw. dem Beherbergungsgewerbe und der Gastronomie bzw. dem Gaststättengewerbe unterschieden werden; der Oberbegriff Gastgewerbe faßt die Unterbegriffe Hotellerie und Gastronomie zusammen.
Die Hotellerie bzw. das Beherbergungsgewerbe befaßt sich ausschließlich oder schwergewichtig mit der Beherbergung von Gästen.
Die Gastronomie *) bzw. das Gaststättengewerbe dient ausschließlich der Versorgung der Gäste mit Speisen und Getränken, wobei die Unterhaltungsfunktion der Gastronomie stets mit der Abgabe von Getränken und/oder Speisen verbunden ist.

---

8) Sprachgebrauch der SBA, Fachserie F: Groß- und Einzelhandel, Gastgewerbe, Fremdenverkehr. Handels- und Gaststättenzählung 1968, IV. Gastgewerbe, Strukturdaten der Unternehmen und Arbeitsstätten, S. 6
9) Sprachgebrauch des Gesetzes über eine Zählung im Handel sowie im Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe vom 1. April 1968 (BGB I vom 1. April 1968), S. 241
*) Gastronomie ist ein aus dem französischen Sprachgebrauch übernommenes Lehnwort, das seinen Ursprung in der griechischen Bezeichnung für Magen (gaster) hat.

In Anlehnung an das Gaststättengesetz wird der starre Begriff Gastronomie bzw. Gaststättengewerbe wie folgt definiert:

> Ein Gaststättengewerbe betreibt, wer entgeltlich Getränke und/oder Speisen abgibt, die an Ort und Stelle verzehrt werden können.

Das Gaststättengewerbe stellt den Gegenstand der Untersuchung dar, der bei der Bestimmung des abstufbaren Begriffs der Gastronomie zugrunde gelegt wird.

2. Die Typologie der Gastronomie

Die Bestimmung des abstufbaren Begriffs der Gastronomie dient einerseits der wissenschaftssystematischen Einordnung vielfältiger Gastronomietypen und andererseits den im Rahmen dieser Arbeit notwendigen Abgrenzungen.
Sie erfolgt in Form eindimensionaler Partial-Typen, aus denen mehrdimensionale Total-Typen abgeleitet und dargestellt werden können.

Die Ordnung der typologischen Ansätze von Gastronomie-Typen erhält folgendes Bild:

a. Der sozialökonomische Ansatz nach dem Wirtschaftsprinzip und den Eigentumsverhältnissen,
b. Der institutionelle Ansatz,
c. Der funktionale Ansatz nach der Leistungssubstanz und -bereitschaft,
d. Der faktorkombinationspolitische Ansatz nach der Faktordominanz.

a. Der sozialökonomische Ansatz nach dem Wirtschaftsprinzip und den Eigentumsverhältnissen

Der sozialökonomische Ansatz nach dem Wirtschaftsprinzip führt zu den fundamental unterschiedlichen Typen

der Erwerbsgastronomie und
der Sozialgastronomie.

Die Erwerbsgastronomie integriert sämtliche gastgewerblichen Einheiten, die nach dem Prinzip der Gewinnerzielung betrieben werden.

Im Gegensatz dazu steht die Sozialgastronomie, bei der soziale Aspekte vorrangig sind, und die der Gemeinschaftsverpflegung dient.
Der Sozialgastronomie sind die Kantinen, die Heime, Straf- und Vollzugsanstalten, die Krankenhäuser und Sanatorien sowie die Schulverpfleger und Mensen zuzuordnen.

Der sozialökonomische Ansatz nach den Eigentumsverhältnissen stellt die gastronomiespezifischen Erscheinungsformen nach dem

Eigentumsbetrieb und dem
Pachtbetrieb

heraus.
Die in der amtlichen Statistik erfaßte und für das Franchising in der Gastronomie relevante Unterscheidung erfolgt nach dem Kriterium der Investitionen in das Gaststättenobjekt.
Während der Betreiber eines Eigentümerbetriebes die betriebsnotwendigen Investitionen in eigenen oder gemieteten Räumen selbst vorgenommen hat, wird dem Betreiber eines Pachtbetriebes z.B. von einer Brauerei ein eingerichtetes und konzessionsfähiges Gaststättenobjekt zur Verfügung gestellt.

b. Der institutionelle Ansatz

Der institutionelle Ansatz der amtlichen Statistik für die gewerbliche Gastronomie weist folgende Typenbildung auf:

Gast- und Speisewirtschaften,
Bahnhofswirtschaften,
Cafés,
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale,
Trink- und Imbisshallen.

Der institutionelle Ansatz nach dem Umfang gastronomischer Leistungen führt zu der abgrenzungsrelevanten Unterscheidung von

angegliederten und
selbständigen
Gaststättentypen.

Angegliederte Gastronomie-Typen sind die Einheiten der Handelsgastronomie, der Hotellerie und der Betriebstypen, die kombinierte Gastronomie- und Einzelhandelsleistungen wie z.B. eine Gaststätte mit Metzgerei erbringen.

Selbständige Gastronomie-Typen beschäftigen sich ausschließlich, bzw. schwergewichtig, wie z.B. Betriebe mit einem wesentlichen Außer-Haus-Verkauf, mit der entgeltlichen Abgabe von Getränken und/oder Speisen, die an Ort und Stelle verzehrt werden.

Der institutionelle Ansatz nach der Zielgruppe, die den Typus prägt, ermöglicht eine Differenzierung nach

Altersgruppen und
Tätigkeitsmerkmalen.

Die durch die Altersgruppen bestimmten Typen sind z.B. das Kinderrestaurant, das Schülercafé oder die Jugend- bzw. Seniorendiskothek.

Das Studentenlokal, die Arbeiterkneipe und das Künstlerlokal sind Ausdruck einer Typenbildung nach dem Tätigkeitsmerkmal der Gäste.

c. Der funktionale Ansatz nach der Leistungsbereitschaft und der -substanz

c_1) Der funktionale Ansatz nach der Leistungsbereitschaft

Der funktionale Ansatz nach der Leistungsbereitschaft orientiert sich bei der gastronomischen Typenbildung an den Merkmalen

Betriebsgröße,
Standort und
Betriebsdauer.

Aus der Betriebsgröße sind die Typen

Kleinbetriebe,
Mittelbetriebe und
Großbetriebe

abzuleiten, wobei die Umsatzgrößenklassen Basis der Zuordnung sind.

Kleinbetriebe sind Einheiten mit einem Jahresumsatz bis zu DM 250.000,--, Mittelbetriebe bis zu einem Umsatz von 1 Million DM; Großbetriebe müssen einen Umsatz von über 1 Million DM aufweisen.

Unter standortpolitischen Gesichtspunkten ist analog der Typologie des Franchising zwischen

stationären,
halbstationären und
mobilen

Betriebstypen zu differenzieren.

Stationäre Betriebstypen sind die gastgewerblichen Einheiten mit einem festen Standort, halbstationäre Betriebe sind Festzelte, Imbißstände u.ä., die anlaßbezogen erstellt werden bzw. auf beweglicher Basis für einen bestimmten oder unbestimmten Zeitraum in Betrieb genommen werden.

Zu den mobilen Betriebstypen der Gastronomie zählen die Einrichtungen der Verkehrsmittel, wie z.B. die Speisewagen der Bundesbahn oder die Versorgung der Fluggäste in den Flugzeugen, aber auch mobile Imbißwagen, die der Verpflegung dienen.

Nach der Betriebsdauer wird in der Gastronomie zwischen einer

ständigen Betreibung,
saisonalen Betreibung und
anlaßbezogenen Betreibung

unterschieden.

Ständig betrieben werden die bekannten Einheiten des Gaststättengewerbes, wobei die Einschränkung der zeitlichen Leistungsbereitschaft durch Ruhetage oder Betriebsferien unter die ständige Betreibung subsumiert werden.
Die saisonale Betreibung erfolgt in Form der Saisonbetriebe, Biergärten, Straußwirtschaften u.ä.
Unter der anlaßbezogenen Betreibung werden die Veranstaltungen der Vereinsgastronomie und sonstige kurzfristige gastronomische Aktivitäten, z.B. in Festzelten u.ä., eingeordnet.

c_2) Der funktionale Ansatz nach der Leistungssubstanz

Der funktionale Ansatz nach der Leistungssubstanz erlaubt die Einteilung nach

dem gastronomischen Angebot und
der Servicepolitik.

Die Großgliederung der Typenbildung nach dem gastronomischen Angebot führt zu den übergeordneten Gruppen der

Getränkebetriebe,
Speisebetriebe und
Unterhaltungsbetriebe.

Die angebotsorientierte Unterteilung der übergeordneten Typen richtet sich nach dem Schwerpunkt der Produkte bzw. der Sortimente.
So können

produktorientierte und
sortimentsorientierte

Typen gebildet werden.

Während unter den produktorientierten Getränkebetrieben die Weinlokale, Bierschenken, Cocktailbars u.ä. verstanden werden, sind unter dem Typus produktorientierte Speiselokale, z.B. Steakhäuser, Fischgaststätten oder Hamburger-Restaurants, vorzufinden.

Die nationalen Speisegaststätten oder internationale Spezialitätenrestaurants sind wie die Cafés den sortimentsorientierten Betriebstypen zuzuordnen.

Das Kriterium der Unterteilung der Unterhaltungsbetriebe ist in Unterhaltungsprogrammen zu finden, wobei das Schwergewicht bei der Musik (Jazz-Keller, etc.), dem Tanz (Diskothek, Tanzlokal mit Kapelle, etc.), den Darbietungen (Theater, Cabaret, Folklore, usw.) oder einem individuellen Unterhaltungsprogramm (Barbetriebe u.ä.) liegen kann.

Nach der Servicepolitik sind Gastronomie-Typen mit

hoher Serviceintensität,
mittlerer Serviceintensität und
geringer Serviceintensität

zu differenzieren.

Eine hohe Serviceintensität wird in hochstiligen Restaurants erwartet, während bei einem durchschnittlichen Gaststättenbetrieb eine mittlere Serviceintensität vorzufinden ist.
Bei Fast-Food-Betrieben mit Selbstbedienung wird geringe Serviceintensität vorausgesetzt. *)

---

*) Vgl. S. 288 ff dieser Arbeit: Servicepolitik

c_3) Der funktionale Ansatz nach der Abgeltung von Leistungsbereitschaft und Leistungssubstanz

Die Abgeltung der Leistungsbereitschaft und der Leistungssubstanz erfolgt im Preis-Leistungs-Konzept der Gastronomie, das bereits in der Servicepolitik seinen Niederschlag findet, da die jeweilige Strategie der Serviceorientierung oder der Diskontorientierung über die Ausprägung des Typus entscheidet.
Unter diesen Gesichtspunkten lassen sich folgende Typen bilden:

diskontorientierte Betriebstypen
serviceorientierte Betriebstypen.

Diskontorientierte Betriebstypen zeichnen sich durch eine große Preisaktivität aus und basieren grundsätzlich auf dem Selbstbedienungsprinzip.

Serviceorientierte Betriebstypen sind zu unterteilen in Typen mit

niedrigem,
mittlerem und
hohem

Preisniveau.

d. Der faktorkombinationspolitische Ansatz nach der Faktordominanz und dem Standardisierungsgrad

Nach der Faktordominanz bei gastronomischen Betriebstypen empfiehlt sich eine Unterscheidung in

kapitalintensive und
personalintensive

Typen.

Der technisch-organisatorische Fortschritt bei der Zubereitung von Nahrungsmitteln, den Abläufen im Gesamtbetrieb, der Lagerhaltung, dem Kontrollwesen und der Einrichtung und Ausstattung der Betriebe führte zu einem ständigen Anwachsen des Kapitalbedarfs. Mit Hilfe der zunehmenden Kapitalinvestitionen wird insbesondere in der Ketten- und Systemgastronomie versucht, Arbeit durch Kapital zu substituieren.

Während die kapitalintensiven Gastronomie-Typen in erster Linie bei den Großbetrieben und den Ketten- und Systembetriebsunternehmen vorzufinden sind, müssen sich die Klein- und Mittelbetriebe der Individualgastronomie mit dem Problem personalintensiver Einheiten auseinandersetzen.

Nach dem Grad der Standardisierung, der kennzeichnend für die Systemgastronomie ist, lassen sich

standardisierte,
teilstandardisierte und
nicht standardisierte

Typen unterscheiden.

Standardisiert sind insbesondere die Betriebsstätten der Fast-Food-Industrie, teilstandardisiert sind Gastronomie-Systeme, die z.B. Freiheitsräume bei teilstandardisierter Speisekarte in der Gestaltung des Speiseangebots zulassen.

Übersicht 12

ANSATZ EINER TYPOLOGIE VON GASTRONOMIE-EINHEITEN

Kriterien	Eindimensionale Partial-Typen von Gastronomieeinheiten
Wirtschaftsprinzip	Erwerbsgastronomie Sozialgastronomie
Eigentums-verhältnis	Eigentümerbetriebe Pachtbetriebe
Amtl. Statistik	Gast- und Speisewirtschaften Bahnhofswirtschaften Cafés Bars, Tanz- und Vergnügungslokale Trink- und Imbisshallen
Umfang	Angegliederte Einheiten Selbständige Einheiten
Zielgruppe	Altersbestimmte Gaststättentypen Tätigkeitsbestimmte Gaststättentypen
Betriebsgröße	Klein-, Mittel-, Großbetriebe
Standort	Stationäre, halbstationäre, mobile Betriebe
Betriebsdauer	Ständige Betreibung Saisonale Betreibung Anlassbezogene Betreibung
Angebot	Getränkebetriebe - produktorientiert - sortimentsorientiert Speisebetriebe - produktorientiert - sortimentsorientiert Unterhaltungsbetriebe
Serviceintensität	Typen mit hoher, mittlerer, geringer Serviceintensität
Preis-Leistungs-Konzept	Diskontorientierte Betriebstypen Serviceorientierte Betriebstypen mit niedrigem, mittlerem, hohem Preisniveau
Faktordominanz	Kapitalintensive Typen Personalintensive Typen
Standardisierung	Standardisierte Typen Teilstandardisierte Typen Nicht standardisierte Typen

III. Die Abgrenzungen

Grundlage der Abgrenzungen ist der oben festgelegte starre Begriff der Gastronomie, der i.S. des abstufbaren Begriffs auf die Erwerbsgastronomie, bzw. die gewerbliche Gastronomie beschränkt wird.

Da Gastronomiebetriebe in bezug auf ihren betrieblichen Leistungsbereich einerseits als selbständige Typen isoliert vorzufinden sind, andererseits aber ebenso als angegliederte Einheiten in den Leistungsbereich einer über-, neben- oder untergeordneten Leistungseinheit integriert sein können, ist zu bestimmen, was im Rahmen der Arbeit als Gastronomieienheit bezeichnet wird.
Hierbei liegt auf der einen Seite der Abgrenzungsskala die Gastronomie der Hotellerie, die in den Hotel-Restaurants, Coffee-Shops, Bars, Night-Clubs u.ä. ihren Ausdruck findet.

Auf der anderen Seite sind die einzelhandelsverwandten Gastronomie-Typen mit einem hohen Straßenverkaufsanteil bzw. einem hohen Anteil von nicht in den Gasträumen bzw. der Verkaufsstelle verzehrten Speisen und Getränken angesiedelt (Eisdiele, Imbiss, etc.).

Nicht mehr zur Gastronomie wird die Imbiss-Ecke im Einzelhandelsgeschäft und die Versorgung mit Frühstück und Getränken im Hotel-Garni gerechnet.

Dazwischen angesiedelt ist die Handelsgastronomie mit ihren untergeordneten gastronomischen Nebenbetrieben und die nebengeordneten Kombinationsbetriebe wie die Gaststätte mit Metzgerei oder die Konditorei mit Café.

Der zweifellos vorhandene akquisitorische Effekt der angegliederten Gastronomie auf den Gesamtbetrieb und die Auswirkung des Gesamtbetriebs auf die typenbezogene Leistungssubstanz der Gastronomieeinheit haben erheblichen Einfluß auf die betriebliche Leistungserstellung.
Die damit in Zusammenhang stehenden Fragen müssen in dieser Arbeit ausgeklammert werden, da sie ihren Rahmen überschreiten würden. Das gleiche gilt für halbstationäre und mobile Typen der Gastronomie und für saisonale und anlaßbezogene Betriebsformen.

Gegenstand der Untersuchung sind zusammengefaßt die selbständigen oder angegliederten Gastronomieienheiten, die stationär ständig gewerblich betrieben werden.

B. Ansatz einer theoretischen Begründung der Gastronomie und der Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen

I. Die funktionale Begründung des komplexen Versorgungs- und Erlebnisprogramms der Gastronomie

Die Funktion der Gastronomie und ihrer Institutionen wurde in der Vergangenheit und wird auch heute - im Gegensatz zum Handel - ideologisch nicht bestritten.

Dogmengeschichtliche Analysen zeigen, daß die Gastronomie schwergewichtig dem Handwerk zugeordnet wird, dessen Produktivität nie in Frage gestellt wurde.
Eine funktionale Begründung für die Einschaltung der Gastronomie auf der Basis der durch das Gewerbe erzielten Wertschöpfungen erübrigt sich deshalb.
Dagegen erscheint es notwendig, eine Erklärung und Begründung der komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion zu liefern, die als kategoriales Grundkonzept der Gastronomie bezeichnet werden kann.

Das kategoriale Grundkonzept besagt als These, daß nur in der Kombination von Versorgungs- und Erlebnisprogramm die funktionale Begründung der gewerblichen Gastronomie liegt.

Die isolierte Versorgungsfunktion mit Getränken und Speisen kann durch den Handel erfüllt werden, wobei z.B. der private Haushalt oder Anstalten der Gemeinschaftsverpflegung institutionell die Verpflegung vornehmen können.
Die isolierte Erlebnisfunktion kann und wird durch öffentliche Einrichtungen wie die Theater, Sportstätten oder private und öffentliche Kommunikationsinstitutionen (Familie, Vereine, etc.) wahrgenommen.

1. Die Versorgungsfunktion

Die Versorgungsfunktion der Gastronomie ist vereinfacht aus der oben festgelegten Definition des Gaststättengewerbes abzuleiten; sie besagt, daß die entgeltliche Abgabe von Getränken und/oder Speisen zum Verzehr an Ort und Stelle seiner Funktion entspricht.
Demnach wäre die Aufgabe der Gastronomie mit der Befriedigung der physiologischen Bedürfnisse wie Hunger und Durst erfüllt.

Die dogmengeschichtliche Betrachtung des Gastgewerbes zeigt auf, daß in den Anfängen der Gastronomie die Versorgungsfunktion im Mittelpunkt der gastronomischen Aktivitäten stand.
Bis zum Beginn der Neuzeit diente das Gastgewerbe vornehmlich der Verpflegung der Reisenden, d.h. der Befriedigung ihrer physiologischen Bedürfnisse. Dies gilt sowohl für die Vorläufer der deutschen Gaststätten, die römischen Gaststättentypen wie die Taberna und Popina auf germanischem Boden, als auch für die Hospize und Fremdenherbergen, die heute der Sozialgastronomie zugerechnet werden würden.

Da aber Essen und Trinken "seit jeher mehr Bedeutung als die reine Aufnahme von Nahrung"[1o] beinhaltet, drückt die Versorgungsfunktion mehr aus, als nur die reine Verpflegung des Gastes mit Getränken und Speisen. Dies gilt auch für die oben angeführte Versorgung in privaten Haushalten und sonstigen nicht gewerblichen Institutionen der Gastronomie, wo bei gesellschaftlichen Anlässen eine hohe Erlebniskomponente mitwirkt.

1o) Tietz, Bruno: Der gesellschaftliche Stellenwert von Essen und Trinken, (Albrechtverlag) Gräfelfing 1974, S. 1

Nicht übersehen werden darf die Tatsache, daß auch heute noch spezielle Gastronomie-Typen primär auf die Versorgungsfunktion zugeschnitten sind. Es sind z.B. einfache Schnellimbiss- und sonstige Versorgungseinheiten, die der situativen Nachfrage des Gastes zur kurzfristigen Befriedigung physiologischer Bedürfnisse dienen.

Eigene Untersuchungen ergaben aber, daß nach Aussagen der Betreiber selbst diese Einheiten über Stammgäste (Arbeitslose, Rentner, etc.) verfügen, die in solchen Betrieben Kommunikation suchen.
Dies führt zur These, daß die Gastronomie bei situativer Bedingtheit des Gaststättenbesuches die Versorgungsfunktion erfüllt.
Gleichzeitig muß aber unterstellt werden, daß die Erlebnisfunktion mit unterschiedlichster Ausprägung in allen gastronomischen Einheiten eine Rolle spielt.

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Verifizierung der These ist der Gast mit seiner individuellen Bedürfnisstruktur, die in eine physiologische und eine soziale Komponente strukturiert werden kann. Eine holistisch-dynamische Theorie der menschlichen Bedürfnisstruktur wurde von Maslow erarbeitet.[11)] Er unterscheidet zwischen grundlegenden Bedürfnissen und Sicherheitsbedürfnissen, wobei die grundlegenden Bedürfnisse die physiologischen Bedürfnisse umschreiben, und die Sicherheitsbedürfnisse - die in dieser Arbeit als soziale Bedürfnisse bezeichnet werden - die Bedürfnisse nach Zugehörigkeit und Liebe, nach Achtung und nach Selbstverwirklichung umfassen.

---

11) Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, (Walter-Verlag) Olten und Freiburg/Brsg. 1977, S. 74

Die klassischen Beispiele der physiologischen Triebe "des Hungers, der Sexualität und des Durstes" [12] werden überlagert durch Appetite, Sinnesfreuden und sonstige Tendenzen wie "Unbeweglichkeit, Faulheit und dem Minimum an Anstrengungen und auch Bedürfnissen nach Aktivität, Stimulierung und Erregung". [12]
Die physiologischen Bedürfnisse, die "mächtigsten unter allen", und das konsumierende Verhalten, das mit ihnen verknüpft ist, dient als Kanal für "alle möglichen anderen Bedürfnisse. Das heißt also, eine Person, die glaubt, daß sie hungrig ist, mag tatsächlich mehr nach Bequemlichkeit und Geborgenheit verlangen als nach Vitaminen oder Proteinen" [12].

Die Substitution und Verschmelzung physiologischer und sozialer Bedürfnisse in der individuellen Bedürfnisstruktur führt zu dem komplexen Bedürfnisfeld, das nach Selbst-Erkennung die Dominanz eines momentanen individuellen Zielfaktors zur Befriedigung eines primär eß-, trink- oder kontaktorientierten Wunsches determiniert.

Die schwergewichtige Ausgestaltung der augenblicklichen Bedürfnisstruktur kann so bei der Nachfrage nach der Speisen- und/oder der Getränkeaufnahme, der sozialen Kommunikation, des Rollenspiels oder einer individuellen, dynamischen Mix-Konstellation aus diesem Element liegen. Die Gastronomie mit ihrem komplexen Versorgungs- und Erlebnisprogramm, bzw. mit der Funktion, kombiniert physiologische und soziale Bedürfnisse zu befriedigen, findet ihre Begründung in der Befriedigung dieser Bedürfnisse.

---

12) Maslow, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, (Walter-Verlag) Olten und Freiburg/Brsg. 1977, S. 75 u. 76

2. Die Erlebnisfunktion

Die Erlebnisfunktion der Gastronomie beruht auf dem Wunsch des Gastes nach sozialer Kommunikation, die er neben der Getränke- und/oder Speisenaufnahme erwartet.

Die Bedürfnisse, welche den physiologischen Charakter überschreiten, können im Begriff der sozialen Bedürfnisse integriert werden, wobei sowohl Kommunikation als auch das individuelle und gesellschaftliche Rollenspiel wie die damit verbundene Politik der Statussymbole darunter zu subsumieren sind.
Statussymbole "sollen die tatsächliche oder gewünschte gesellschaftliche Position dokumentieren" [13] und das soziale Rollenspiel des Individuums unterstützen.
Die soziale Rolle als "systematische Normierung von Aufgabeverhalten in einer Gesellschaft" [14] spielt beim Konsumentenverhalten in der Gastronomie eine herausragende Bedeutung. Es drückt das Bedürfnis nach sozialer Anerkennung und sozialer Differenzierung aus, "das am stärksten ausgeprägt (ist) in relativ offenen Gesellschaften und dort wieder am stärksten bei - innerlich unselbständigen und anlehnungsbedürftigen - Menschen" [15].

Im Wunsch nach sozialer Kommunikation stehen aktives und passives Kontaktverhalten ebenso nebeneinander wie das "Sehen" und "Gesehen werden". Im Status- und Rollenspiel des Gastes wird der Drang bzw. die Notwendigkeit, sich

---

13) Lauster, Peter: Statussymbole - Wie jeder jeden beeinflussen will, (Deutsche Verlags-Anstalt) Stuttgart 1975, S. 11
14) Vgl.dazu Wiswede, Günter: Soziologie des Verbraucherverhaltens, (Ferdinand Enke Verlag) Stuttgart 1972, S. 118-2o5
15) Pappi, Franz Urban und Pappi, Ingeborg: Sozialer Status und Konsumstil, Eine Fallstudie zur Wohnzimmereinrichtung in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jhg. 3o, S. 87

darstellen, d.h. sich in seiner echten oder vermeintlichen persönlichen und gesellschaftlichen Rolle zu präsentieren, in den Vordergrund gerückt. Sich unter vermeintlich "Gleichgesinnten", "Gleichgebildeten" oder "Gleichvermögenden" zu bewegen und rollenmäßig angepaßt zu verhalten, ist Ausdruck des Statusspiels.

Entspricht das Publikum einer gastronomischen Einheit diesen individuellen Zielvorstellungen, wird die Erlebnisfunktion des Gastes optimiert.
Meinungsumfragen kamen zu dem etwas einseitigen Ergebnis, daß die "Verflechtung von Art der Gaststätte und Publikum das entscheidende Auswahlkriterium" darstellt. [16]
Gültigkeit hat diese Aussage nur uneingeschränkt bei den tätigkeitsbestimmten Gaststättentypen wie der Arbeiterkneipe, dem Studentenclub oder dem Künstlerlokal.

Das publikumsbezogene Statusverhalten kann auch an historischen Beispielen nachvollzogen werden.
Als die Stände sich im 12. Jahrhundert voreinander abzusondern begannen, griff dieser soziale Prozeß auf die Schankwirtschaften über: "so gab es Trinkstuben der Handwerker und der Patrizier, die man auch Geschlechter-Trinkstuben nannte" [17], die neben den allgemein zugänglichen Schankstuben ein Eigenleben führten.

---

16) Werres, Rudolf: Motivation des Gaststätten-Besuchs. Psychologische Analyse im Hinblick auf verschiedene bedarfsgerechte Gaststättentypen (Ergebnisse psychologischer Verbraucher-Studien) in Roland Berger und Partner GmbH-Seminar 6./7. Mai 1975 in München: Die Strukturwandlungen in der Gastronomie als Herausforderung für die Brauwirtschaft, S. 7

17) Hoffmann, Moritz: 2ooo Jahre Gaststätte, (Alfred Metzner Verlag) Frankfurt/M. 1954, S. 37

Weitere Beispiele sind die Tischordnung in deutschen Speisegaststätten des ausgehenden Mittelalters, wo zwischen Herrentischen und gewöhnlichen Tischen unterschieden wurde, und die Gastronomie-Einheiten des nachrevolutionären Frankreichs, wo die Betriebe unterteilt wurden in ein Café im Erdgeschoß für das normale Publikum, in denen keine Speisen serviert wurden, und ein Restaurant, in dem die sogenannte feine Gesellschaft die Haute Cuisine genießen konnte. [18]
Die Bewertung der Erlebnisfunktion als komplementäres Element zur Versorgungsfunktion im Sinne des kategorialen Grundkonzeptes der Gastronomie kann mit Hilfe verschiedener Ergebnisse von Marktanalysen nachgewiesen werden.

Eine Untersuchung der Gesellschaft für Marktforschung, Hamburg, kommt zu dem Ergebnis, daß zu 68 % soziale Motive als Grund für den Besuch einer Gaststätte ausschlaggebend waren. [19]

Die soziale Komponente beim Gaststättenbesuch kommt indirekt dadurch zum Ausdruck, daß 83 % der Gäste nur drei bis vier Lokale und 42 % nur ein bis zwei Lokale bevorzugt besuchen. [2o] Das als positiv empfundene, bekannte Umfeld, der Wirt, das Personal, die Gäste und die damit verbundene Einrichtung und Atmosphäre der Gaststätte führen zu wiederholtem

---

18) Die elegantesten Restaurants trugen deshalb oft die Bezeichnung Café, wie z.B. das Café de la Paix, Café Paris usw.

19) o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 7

2o) Werres, Rudolf: Motivation des Gaststätten-Besuchs. Psychologische Analyse im Hinblick auf verschiedene bedarfsgerechte Gaststättentypen (Ergebnisse psychologischer Verbraucher-Studien) in Roland Berger und Partner GmbH-Seminar, 6./7. Mai 1975 in München: Die Strukturwandlungen in der Gastronomie als Herausforderung für die Brauwirtschaft, S. 4

Besuch, da sie einerseits die Befriedigung des Bedürfnisses nach Kontakt und Kommunikation fördern oder andererseits das Erlebnis einer distanzierten Zugehörigkeit zu einer akzeptierten Gruppe gewähren.

Als Indikator für das dadurch beschriebene Erlebnis beim Besuch eines Gaststättenbetriebs wird in den Marktanalysen der Hilfsbegriff "Atmosphäre" benutzt. Obwohl er in einigen Marktforschungsprogrammen mit Zusatzbegriffen wie Einrichtung kombiniert wird, wertet der Befragte damit das gesamte soziale Umfeld, das sowohl von der Einrichtung als auch von dem Wirt, dem Personal, den Gästen und sonstigen atmosphärischen Faktoren, wie Musik, Licht oder Lautstärke der Unterhaltungen, geprägt wird.

Stellt man den Begriff Atmosphäre als Kriterium einer Gaststätte anderen Merkmalen, wie Qualität der Speisen, Preisstruktur, Angebot oder Serviceniveau, gegenüber, so ist indirekt seine Bedeutung als Indikator für die soziale Komponente, bzw. für die Bewertung der Erlebnisfunktion abzuleiten.
Die Relevanz der Erlebnisfunktion der Gastronomie kommt klar zum Ausdruck, wenn in allen vorliegenden Marktforschungsprogrammen der Atmosphäre eines Gaststättenbetriebs die erste Rangstelle eingeräumt wird.
Dieses Erlebnis hat nicht nur Gültigkeit für Getränke- und Unterhaltungsbetriebe, sondern auch für Speiselokale [21], bei denen höchstens die Qualität der Speisen als gleichwertiges Kriterium konkurrieren kann.

---

21) Inn-Consult GmbH, München: Untersuchung zur Bestimmung eines gastronomischen Betriebstyps im Haus des Bayerischen Rundfunks, München, Juli 1978, S. 39 (unveröffentlichtes Manuskript) sowie: Vgl. Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes: Die Ausstattung der Stadt Osnabrück mit gastronomischen Betrieben, Saarbrücken 1977, S. 58 (unveröffentlichtes Manuskript)

II. Bestimmungsfaktoren der Spezialisierung und Institutionalisierung der Aktivitäten in der Betriebstypenpolitik der Gastronomie

Von den autarken Wirtschafts- und Sozialeinheiten der frühen geschlossenen Hauswirtschaften, die alle existenznotwendigen Elemente der Nahrung, Kleidung und Wohnung selbständig beschafften, wurden mit zunehmender Entwicklung "Funktionen des Haushaltes auf Gruppen übertragen, die sich auf bestimmte Gebiete spezialisierten und damit bereits eine Art Arbeitsteilung praktizierten"[22].

Die beginnende Entwicklung der Gastronomie in Deutschland stand unter römischem Einfluß: "die römische Kultur, höherstehend als die germanische [23], beeinflußte sehr stark die Entstehung der Schank-, Speise- und Beherbergungsbetriebe" [24]. Die Betriebsformen des Gastgewerbes wurden schon in römischer Zeit durch Regelungen über Preise, Maße, Gewichte, aber auch über Vorschriften im Meldewesen in vereinheitlichten Grundelementen und Abläufen geprägt. [25]

Von Anfang an ist die Geschichte des Gastgewerbes bestimmt durch die Spezialisierung seiner Leistungsprogramme und

---

22) Bock, Karl-Heinz: Weinabsatz im Gastgewerbe der Bundesrepublik Deutschland, Untersuchung zur Preisgestaltung und Verkaufspolitik, Diss., Giessen 1977, S. 21

23) In der germanischen Kultur dominierte die Gastfreundschaft, die primär aus religiösen Motiven im Haus gewährt wurde und sich von der Gastfreundschaft zum Gastrecht entwickelte. Es ist gleichzeitig die historische Begründung, warum man heute noch vom Gastgewerbe und dem Gast und nicht vom Käufer, Verbraucher oder Kunden spricht.

24) Hoffmann, Moritz: 2ooo Jahre Gaststätte, (Alfred Metzner Verlag) Frankfurt/M. 1954, S.9

25) Vgl. Hunziker: Hotel- und Gaststättengewerbe in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, 5. Band. S. 149

Institutionalisierung gastgewerblicher Aktivitäten in der Gestaltung unterschiedlicher Betriebstypen, die sich in ihrer Grundstruktur bis heute erhalten haben; es sind:

(1) die Taberna, die Schankwirtschaft mit Weinausschank;
(2) die Popina, die Garküche oder Speisewirtschaft;
(3) die Caupona, eine Kombinationsform von Lebensmitteleinzelhandel und Gaststätte;
(4) das Stabulum, der Ausspannhof oder das heutige Motel und
(5) die Mansio, die Herberge an der römischen Heerstraße als Vorläufer des Hotels.

Das Prinzip der Gastfreundschaft der Germanen verlagerte sich mit der Ausbreitung und Stabilisierung des Christentums auf Klöster, Hospizen und sonstige Institutionen, die freie Unterkunft gewährten.
Die Zunahme des Handels und Postverkehrs ließ Herbergen auf gewerblicher Grundlage entstehen, die sich zu der heutigen Form der Hotels und Gasthöfe weiterentwickelten.

Daneben profilierten sich die Betriebstypen der Gastronomie, welche in modifizierter Form auch heute noch Bestand haben; es sind:

(1) die Schenken,
(2) die Speisegaststätten,
(3) die Kaffeehäuser,
(4) die Vergnügungslokale.

Im Rahmen der Typologie der Gastronomie wurde auf die vielfältige Ausgestaltung gastronomischer Betriebstypen eingegangen, sodaß an dieser Stelle auf eine Darstellung verzichtet werden kann und primär nach den Gründen der Typenentwicklung zu fragen ist.

Durch die Analyse der Bestimmungsfaktoren der Spezialisierung und Institutionalisierung der Aktivitäten in der Betriebstypenpolitik der Gastronomie sollen einerseits die auf dem kategorialen Grundkonzept basierenden Eigengesetzlichkeiten des Gewerbes intensiver hinterleuchtet und andererseits das theoretische Gerüst der Gastronomie als Grundlage der Betriebstypen- und Absatzsystempolitik verbessert werden.

1. Die Einflußfaktoren für die Spezialisierung der Leistungsprogramme

Unter Spezialisierung des Leistungsprogramms wird die Einschränkung der Programme verstanden, wobei die Ziele der Spezialisierung vorrangig auf die Erhaltung und Gewinnung von Markt- und Produktivitätsvorteilen ausgerichtet sind.
Unter dem Leistungsprogramm der Gastronomie werden i.d.S. insbesondere die Produkt- und Sortimentspolitik, aber auch die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik, die Gäste-, Service-, Preis- und Qualitätspolitik verstanden.

Die Einflußfaktoren, die in der Vergangenheit zur Spezialisierung des Versorgungs- und Erlebnisprogramms führten und in Zukunft einen verstärkten Spezialisierungsprozeß erwarten lassen, werden in folgende Haupteinflußfaktoren gegliedert:

a. die sozialökonomischen Einflußfaktoren,
b. die marktbezogenen Einflußfaktoren,
c. die faktorkombinationspolitischen Einflußfaktoren.

Der Einfluß der umweltbezogenen und gastronomiespezifischen Ursachen auf die Veränderung der Leistungsprogramme und Institutionen der Gastronomie wird im Rahmen des makroanalytischen

Ansatzes im folgenden differenziert behandelt, sodaß an dieser Stelle nur komprimiert auf die historische Entwicklung eingegangen werden muß und schwergewichtig die für diese Arbeit relevanten Aspekte der zukünftigen Entwicklung behandelt werden können.

Neben dem in erster Linie auf den Bedarf der Reisenden abgestellten Einheiten der Hotellerie, haben sich Gasthäuser in geschlossenen Ortschaften entwickelt. Der Grad der Spezialisierung war insbesondere in Dörfern und Marktflecken noch sehr gering, da das Gasthaus die Gesamtfunktion erfüllte und sein Leistungsprogramm allen Bereichen des Versorgungs- und Erlebnisprogramms, aber auch der Beherbergungsfunktion nachkam.
Aber schon in frühen Zeiten wurde der Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme eingeleitet. Eigenständige Institutionen kamen der Nachfrage nach dem Trinken (Taberna, Schenke, Trinkstube, etc.) und dem Essen (Popina, Garküche, Speisewirtschaft, Restaurant, etc.) nach.

Das Leistungsprogramm der Gastronomie war in erster Linie beschaffungsorientiert und regional differenziert.
Erst mit der Industrialisierung begann der eigentliche Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme.

a. Die sozialökonomischen Einflußfaktoren

Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Einflußfaktoren, die zur Spezialisierung der Leistungsprogramme der Gastronomie führen, sind mit Hilfe der Analyse

- der sozialökonomischen Daten,
- der gesellschaftlichen Wertedynamik und
- den Auswirkungen auf die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen

zu ermitteln.

Die systemorientierten Betriebstypenstrategien werden auf der Verknüpfung von quantitativen Veränderungen sozialökonomischer Daten und den Auswirkungen der Wertedynamik aufgebaut, um die Konsequenzen auf die Nachfrage bewerten zu können.

a_1) Die sozialökonomischen Daten

Abgesehen von den allgemeinen, sozialökonomischen Grunddaten wie der Bevölkerungsentwicklung, der Erwerbstätigkeit und des privaten Verbrauchs, die einen indirekten, nicht erfaßbaren Einfluß ausüben, ist den Einflußfaktoren, die sich aus der zunehmenden Bedeutung des Außer-Haus-Verzehrs, den Veränderungen des Ausbildungsstandes und der auch damit verbundenen Steigerung der Ansprüche an die Qualität und die Vielfalt des gastronomischen Leistungsprogramms ergeben, besonderes Gewicht zuzumessen.

Auf den Prozeß der weiteren Spezialisierung werden erwartete Tendenzen des sozialökonomischen Wandels, wie die wachsende Bedeutung des Recycling und des qualitativen Wachstums, Einfluß ausüben.

Neben den allgemeinen sozialökonomischen Einflußgrößen auf den Spezialisierungsprozeß kommt

dem Rechtsrahmen,
dem technisch-organisatorischen Fortschritt und
der Internationalisierung

Bedeutung zu.

Der Rechtsrahmen wird geprägt durch die öffentlich-rechtlichen Vorschriften, die sich in den gesetzlichen Regelungen für die Konzessionierung von Gaststätten wiederspiegeln.

Übersicht 13 DIE GESETZLICHE REGELUNG FÜR DIE KONZESSION VON SCHANKRÄUMEN

Amt	Rechtsvorschrift	Gegenstand
Bauordnungsamt	Vorschriften der Landesbauordnung	Anforderungen an Bauteile, Nutzlasten
	Rechtsverordnungen zur LBO wie:	Entlüftung Innentoiletten nach DIN 18017, BL 1 Vorschriften über Kühlräume (Kühlraumtüren mit Panikbeschlag) Brandschutz DIN 4102 Wärmeschutz DIN 4108 Schallschutz DIN 4109 Mechanische Be- und Entlüftung nach DIN 1946 Versammlungsstätten-Richtlinien Garagenordnung (Stellplätze) Werbeanlagen
	Feuerwehr	Feuerschutzummantelungen der Baukonstruktion vorbeugender Brandschutz Flucht- und Rettungswege Fluchttüren mit Panikbeschlag Kennzeichnung der Fluchtwege Panikbeleuchtung Feuerlöscheinrichtungen Brandabschnitte und Feuerschutztüren und -klappen
	TÜV	Überwachung genehmigungs- und prüfpflichtiger Aggregate und technischer Einrichtungen, wie Aufzüge, Lüftungsanlagen, sicherheitstechnische Grundsätze für Bau und Ausrüstung und Aufstellung von Kälteanlagen nach DIN 9875 Energie-Einsparungsgesetz (kommt zur Anwendung bei Neubauten bzw. bei Umbauten)
Gewerbeaufsichtsamt – GAA	Arbeitsschutz nach MAK-Werte-Liste	(max. Arbeitsplatzkonzentration)
	Arbeitsstätten-Richtlinien wie:	Höchstzahl der in einem Raum Beschäftigten Beschäftigung von Frauen und Jugendlichen Luftverunreinigung: Gase, Dämpfe, Staub, Schall, Gerüche (5 Grundkriterien der Immission) Lüftung der Arbeitsräume Raumtemperaturen Art der Beheizung und Brennstoffverbrauch Beleuchtung und Belichtung der Arbeitsplätze Beleuchtungsstärken Fenstergrößen Art und Ausführung von Türen und Toren Art und Lautstärke innerbetrieblichen Lärms Sozialanlagen

Übersicht 13 (Fortsetzung)

Amt	Rechtsvorschrift	Gegenstand
	Richtlinien	Verkehrswege (innerbetriebliche)
	Gewerbeordnung	prüfpflichtige Anlagen wie Aufzüge, Druckbehälter
	Unfallverhütungsvorschriften (Berufsgenossenschaften)	
	Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft – TA Luft – Technische Anleitung zum Schutz gegen Lärm – TA Lärm –	
	Verordnungen zu den Immissionsschutzgesetzen	
	VDI-Richtlinien wie VDI 2057 und VDI 2058	
	Arbeitszeitbestimmungen – Jugendschutzgesetz	
	Abfallbeseitigung (Gaststättenabfall hochproblematisch)	
	VDE 0100, Elektroinstallationen	
	Gesetz über die Mindestanforderungen an Unterkünfte für Arbeitnehmer	
	Verordnung über den Verkehr mit Back- und Konditoreiwaren – BKV –	
Amt für öffentliche Ordnung	Gaststättengesetz	
	Gaststättenverordnung wie bauliche Anforderungen an Toiletten, Küchen, Bierkeller, Schankräume, Hotelzimmer	
	Getränke-Schankanlagenverordnung	
	Warenauszeichnungsverordnung (Preisaushang vor Gaststätte)	
	Prüfung der Eignung des Antragstellers (Wirt)	
	Kursus über Lebensmittelrecht (IHK)	
Gesundheitsamt	Hygieneverordnung (sowohl für Personal als auch für den Gast)	
	Hackfleischverordnung	
	wiederkehrende Gesundheitsprüfungen auf Tuberkulose, Salmonellen usw.	
	sonstige lebensmittelrechtliche Vorschriften	
Gewerkschaft NNG	Manteltarif	
	tarifrechtliche Bestimmungen	
Berufsgenossenschaft		
Krankenkasse		
Finanzamt		
berufsständische Organisationen		

Quelle: Tietz,Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund, 1979, S. 275/76

Die Tatsache, daß mit Beginn der Industrialisierung der Prozeß der Spezialisierung eingeleitet wurde, deutet auf die Bedeutsamkeit des technisch-organisatorischen Fortschritts für die Entwicklung der gastronomischen Leistungsprogramme hin.
Da bei den marktbezogenen und faktorkombinationspolitischen Einflußfaktoren die Relevanz dieses Problemfeldes erörtert wird, soll an dieser Stelle nur auf seine Existenz hingewiesen werden.

Die Öffnung des deutschen Konsumenten nach außen und das damit verbundene Phänomen des internationalen Tourismus stellt eines der wesentlichsten sozialökonomischen Daten dar, welches als Einflußfaktor auf den Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme wirksam wurde.
Prozyklisch überlagert wird dieser Prozeß durch die Möglichkeit internationaler Gastronomen, in der Bundesrepublik ihre nationalen Spezialitätenprogramme produzieren und verkaufen zu können. Gewerbefreiheit, liberale Ausländergesetzgebung und die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft sowie der leichte Zugang zum deutschen Gastgewerbe durch fehlende gesetzliche Regelungen über Ausbildungsvoraussetzungen des Gastwirtes ermöglichten den starken Zuzug gelernter und ungelernter ausländischer Gastronomen.
Die starke Reisetätigkeit der Deutschen und die damit verbundene Gewöhnung an fremdländische Gerichte und Getränke bereitete den Boden für die Annahme der spezialisierten Leistungsprogramme einer Vielzahl von internationalen Angeboten.

Strengere Vorschriften in der Handhabung der Ausländergesetze, insbesondere der Arbeitsgesetzgebung und erschwerte Standortbeschaffung lassen erwarten, daß der Prozeß zum Stillstand gekommen ist und daß mit einem quantitativ gleichbleibenden Angebot gerechnet werden kann.

Zusammengefaßt ergeben die sozialökonomischen Daten mit Einfluß auf die Spezialisierung der Leistungsprogramme folgendes Bild:

Übersicht 14

DIE SOZIALÖKONOMISCHEN DATEN ALS EINFLUSSFAKTOREN AUF DEN PROZEß DER SPEZIALISIERUNG DER LEISTUNGSPROGRAMME

bisher	künftig
Wachsender Außer-Haus-Verzehr	Zunehmende Bedeutung des weiter wachsenden Außer-Haus-Verzehrs
Große Veränderungen im Ausbildungsstand	Weiterhin große Veränderungen im Ausbildungsstand
Bedeutende Ansprüche an die Qualität und Vielfalt des gastronomischen Angebotes	Weiterhin steigende Ansprüche an die Qualität und Vielfalt des gastronomischen Angebotes
Größere Bedeutung des quantitativen Wachstums	Verstärktes quantitatives Wachstum
Wenig Recycling	Mehr Recycling
Starke staatliche Einflußnahme auf die Konzessionierung von Gaststättenräumen	Wachsende staatliche Einflußnahme auf die Konzessionierung von Gaststättenräumen
Wachsende Bedeutung des technisch-organisatorischen Fortschrittes	Weiterhin wachsende Bedeutung des technisch-organisatorischen Fortschrittes
Durch Tourismus induzierte, starke Nachfrage nach internationalen Spezialitäten	Gleichbleibend starke Nachfrage nach internationalen Spezialitäten

a_2) Die gesellschaftliche Wertedynamik

"Es wird immer deutlicher, daß die in langer Tradition gepflegten und eingeübten Wertevorstellungen der Menschen seit einigen Jahren nicht mehr uneingeschränkt Gültigkeit haben." [26]
Neue Werte oder Werteprioritäten, d.h.die Veränderung der Werte, haben "fundamentale Konsequenzen auf die quantitativen Bedingungen der Zukunft" [26].
Dies gilt auch in eingeschränktem Maße für die qualitativen Einflußfaktoren, die aus der individuellen und gesellschaftlichen Wertedynamik abzuleiten sind und den dynamischen Prozeß der Spezialisierung der gastronomischen Leistungsprogramme beeinflussen.

In Anlehnung an Tietz, der eine Explikation der allgemeinen Wertedynamik erstellte, werden folgende Schwerpunkte als für diese Arbeit relevant, herausgestellt:

Übersicht 15

Die Schwerpunkte der bisherigen und künftigen Werte als Einflußfaktoren auf den Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme

bisher	künftig
Umweltfreies Denken	Verstärktes Umweltbewußtsein
Quantitäts- vor Qualitätsdenken	Verstärktes Qualitatsdenken
Stärkere Versorgungsorientierung	Stärkere Erlebnisorientierung
Lebensfreude vor Gesundheit	Gesundheit vor Lebensfreude
Dienstleistungsforderungen	Stark steigende Dienstleistungsforderungen
Hohe Bewertung weniger Stammlokale	Zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber einer neuen gastronomischen Umwelt
Geringe Aktivitätsbereitschaft beim Konsum in Gaststätten	Wachsende Aktivitätsbereitschaft beim Gaststättenbesuch
Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Speisen und Getränken	Zunehmende Aufgeschlossenneit gegenüber fremden Speisen und Getränken
Zunehmende Erwartungen in Bezug auf die Einrichtung und Hygiene	Weiter zunehmende Erwartungen in Bezug auf die Einrichtung und Hygiene

26) Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund, 1979, S. 41

a_3) Die Auswirkungen auf die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen

Aus der Nachfrage nach gastronomischen Leistungen sollen die Bestimmungsgründe herausgefiltert werden, die zur Spezialisierung der Leistungsprogramme führen. Grundlage des Ansatzes einer Ableitung der Nachfrage aus der Dynamik sozialökonomischer Daten und Werte ist die vergleichende Gegenüberstellung von Basismerkmalen sowie quantitativer und qualitativer Konsequenzen.

Die Verknüpfung der quantitativen Veränderungen sozialökonomischer Daten und die Auswirkungen der Wertedynamik führt zu Konsequenzen bei der Beurteilung der nachfrageorientierten Einflußfaktoren des leistungsprogrammbezogenen Spezialisierungsprozesses.
Als Ergebnis der Ableitung der nachfrageorientierten Spezialisierung der Leistungsprogramme aus der Veränderung sozialökonomischer Basismerkmale unter Berücksichtigung quantitativer und werteorientierter Konsequenzen sind folgende Verknüpfungen zu erkennen:

Übersicht 16: DIE ABLEITUNG DER SPEZIALISIERUNG DER LEISTUNGSPROGRAMME DER GASTRONOMIE AUS DER VERÄNDERUNG SOZIALÖKONOMISCHER BASISMERKMALE UNTER BERÜCKSICHTIGUNG QUANTITATIVER UND WERTORIENTIERTER KONSEQUENZEN

Basismerkmal	Quantitative Konsequenzen	Wertekonsequenzen	Nachfrageorientiertes Erfordernis für die Spezialisierung der Leistungsprogramme
1. Wachsender Außer-Haus-Verzehr	Zunehmende Nachfrage nach gastronomischen Leistungen	Zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber der gastronomischen Umwelt	Differenziertes Angebot für situative und motivative Nachfrage
2. Steigende Ansprüche an Qualität und Vielfalt des gastronomischen Angebots	Zunehmende Nachfrage nach differenziertem gastronomischem Leistungsangebot	Stärkere Erlebnisorientierung steigende Dienstleistungsforderungen	Spezialisierung durch differenziertes, erlebnisorientiertes Leistungsprogramm
3. Verstärktes qualitatives Wachstum	Zunehmende Nachfrage nach höherwertigen Leistungen	Verstärktes Qualitätsdenken Gesundheit vor Lebensfreude	Notwendige Spezialisierung zur Schaffung und Erhaltung eines hohen Leistungsstandards
4. Wachsende Nachfrage nach internationaler Küche	Wachsendes Angebot internationaler Spezialitäten	Zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Speisen und Getränken	Spezialisierung der Leistungsprogramme durch starke Differenzierung des Angebotes internationaler Küche
5. Zunehmender technisch-organisatorischer-Fortschritt	Zunehmende Investitionen in Gaststätten	Wachsende Aktivitätsbereitschaft des Gastes	Differenziertes Leistungsprogramm durch Einschaltung des Gastes im Ablaufprozeß (Service, etc.)
6. Mehr Recycling	Abnahme der Wegwerfartikel Investitionen in Weiterverarbeitungs- und Wiedergewinnungsanlagen	Verstärktes Umweltbewußtsein	Spezialisierung durch umweltfreundliche Ausgestaltung von Produktions- und Absatzprogramm
7. Wachsender staatl. Einfluß auf die Gaststättenkonzessionierung	Stagnierende Zahl gastronomischer Einheiten;hygienische, technische und gestalterische Verbesserung bestehender Gaststätten	Zunehmende Erwartungen in Einrichtung und Hygiene	Verbesserung durch leistungsprogrammorientierte Ausstattung des Betriebes

Zusammengefaßt ergeben sich aus der Analyse der sozialökonomischen Daten und gesellschaftlichen Wertedynamik folgende Einflußfaktoren, die zur Spezialisierung der Leistungsprogramme der Gastronomie führen:

(1) Die wachsende Nachfrage nach gastronomischen Leistungen und zunehmende Aufgeschlossenheit des Gastes gegenüber der gastronomischen Umwelt führen zu einem differenzierten Angebot für die situative und motivative Nachfrage nach einem spezialisierten Leistungsprogramm.

(2) Die zunehmende Nachfrage nach einem differenzierten Leistungsangebot und erhöhte Erlebnisorientierung des Gastes lassen ein spezialisiertes erlebnisorientiertes Gastronomieprogramm erwarten.

(3) Das verstärkte Qualitätsdenken und die größere Nachfrage nach höherwertigen Leistungen bedingen eine notwendige Spezialisierung zur Schaffung und Erhaltung eines hohen Leistungsstandardes.

(4) Die wachsende Nachfrage und zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber der internationalen Küche, die durch den hohen Stand der Urlaubs- und Geschäftsreisetätigkeit ausgelöst und gefestigt wurde, führte zur Spezialisierung der Leistungsprogramme in bezug auf ein breit gefächertes Programm internationaler Spezialitäten.

(5) Der technisch-organisatorische Fortschritt in der Gastronomie und die wachsende Aktivitätsbereitschaft des Gastes ermöglicht spezialisierte Leistungsprogramme, bei denen der Gast in den Ablaufprozeß eingeschaltet wird. (Selfservice-Systeme usw.)

(6) Aus dem zunehmenden Umweltbewußtsein des Gastes und der Neigung des Gewerbes,in Weiterverarbeitungs- und Wiedergewinnungsanlagen zu investieren, resultiert eine Spezialisierung durch umweltfreundlichere Ausgestaltung des Produktions- und Absatzprogramms.

(7) Der wachsende staatliche Einfluß und die zunehmenden Erwartungen des Gastes in die technische und gestalterische Einrichtung und Hygiene führen zu einer Verbesserung der leistungsprogrammorientierten Ausstattung des Betriebes.

b. Die marktbezogenen Einflußfaktoren

Im letzten Abschnitt wurden die Grundlagen zur Bestimmung der marktbezogenen Einflußfaktoren für die Spezialisierung der Leistungsprogramme gelegt, sodaß an dieser Stelle nur kurz einerseits auf die beschaffungsorientierten Faktoren und andererseits auf die absatzorientierten Bestimmungsfaktoren der Spezialisierung aufgrund empirischer Untersuchungen über die nachfrageprägenden Wünsche der Konsumenten eingegangen wird.
Bis ins zwanzigste Jahrhundert bestimmte das Beschaffungsprogramm die Ausgestaltung des gastronomischen Angebots, wobei alle Bereiche des Gaststättenunternehmens betroffen waren.

In besonderem Maße galt es für die Gestaltung der Speisen- und Getränkekarte, die von den Produkten der Region, den Jahreszeiten und Ernten abhängig war.
Die strenge Beschaffungsbezogenheit wurde durch das moderne Transportwesen, die Trocken- und Kühllagersysteme und die heutige Küchentechnologie beseitigt.

War bis zu diesem Zeitpunkt eine Spezialisierung des Getränke- und Speiseprogramms aus Beschaffungsgründen nicht möglich, so setzte sich insbesondere in den letzten dreißig Jahren durch den technisch-organisatorischen Fortschritt bei der Beschaffung, Lagerung und Zubereitung von Nahrungsmitteln ein zunehmender Spezialisierungsprozeß durch.
Er wurde verstärkt durch die produktions- und nachfrageinduzierte Beschränkung auf ein möglichst kleines Kernsortiment, das die Gewähr für Qualität und ein angemessenes Preis-Leistungs-Verhältnis gab.

Unter evolutorischen Gesichtspunkten wurde die Funktion der Beschaffung in ihr Gegenteil verschoben: Verhinderte früher die Beschaffung aus den oben angeführten Gründen eine Spezialisierung der Leistungsprogramme, so wurde sie durch den technisch-organisatorischen Fortschritt zu einem wesentlichen Einflußfaktor und Wegbereiter der Spezialisierung.
Beispiele hierfür sind die Leistungsprogramme der ausländischen Spezialitäten-Restaurants, aber auch die Steakhäuser, Fischgaststätten oder Hamburger- und Hähnchen-Restaurants.

Die Einflußfaktoren auf die Spezialisierung durch die nachfragebestimmenden Wünsche der Gäste wurden indirekt nur in wenigen empirischen Untersuchungen analysiert. Das wesentliche Ergebnis ist, daß die Nachfrage nach spezialisierten Betriebstypen der Gastronomie und den damit verbundenen Leistungsprogrammen breit gefächert ist, wobei der Gast einem noch nicht bekannten Leistungsprogramm gegenüber sehr aufgeschlossen ist. [27)]

Die hohe Besuchshäufigkeit spezialisierter Betriebseinheiten liefert den Beweis, daß der Gast ein spezialisiertes Leistungsprogramm der Gastronomie nicht nur annimmt, sondern auch danach verlangt. [27)]

c. Die faktorkombinationspolitischen Einflußfaktoren

Von zentraler Bedeutung sind faktorkombinationspolitische Einflußfaktoren auf die Spezialisierung gastronomischer Leistungsprogramme.

Da im Rahmen der leistungsprogrammbezogenen Betriebstypenpolitik die Instrumente der Faktorkombinationspolitik ausführlich gewürdigt werden, können an dieser Stelle die Auswirkungen auf die Spezialisierung thesenartig formuliert werden. Die zur Verifizierung der Thesen notwendigen makro- und mikroökonomischen Datenstrukturen werden in den folgenden Ausführungen eingehend erörtert.

---

27) o.V.: Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes: Die Ausstattung der Stadt Osnabrück mit gastronomischen Betrieben, Saarbrücken 1977, S 124-138; sowie S. 85 (unveröffentlichtes Manuskript) und
Inn-Consult GmbH, München: Untersuchung zur Bestimmung eines gastronomischen Betriebstyps im Haus des Bayerischen Rundfunks, München, Juli 1978, S. 83-85; sowie S. 85 (unveröffentlichtes Manuskript)

Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Instrumente zur internen Steuerung und Verbesserung des Faktorkombinationsprozesses und der darauf beruhenden Kostenpolitik sowie des Faktors Personal.
Der optimale Einsatz der Produktionsfaktoren in der Gastronomie bedingt eine Reduktion der Verfahren und eingesetzten Sachmittel. Nur dadurch können die durch die Nachfrage bestimmten Mengen und Qualitäten kostengünstig beschafft und produziert werden.
Der Wettbewerbsvorsprung der Systemgastronomie, die sich auf ein spezialisiertes Speisenangebot beschränkt, verdeutlicht die Aussage dieser These.

Die eingesetzten Sachmittel und Zubereitungstechnologien sind optimal kombiniert und auf ein standardisiertes Absatzprogramm ausgerichtet.
Die daraus resultierende Spezialisierung ist die Grundlage von Franchise-System in der Gastronomie.
Sie wird überlagert durch die Situation auf dem Arbeitsmarkt. Die Personalknappheit und hohe Fluktuationsrate zwingen in einem verstärkten Maße zum Einsatz angelernter Arbeitskräfte, die auch in Teilzeitarbeit eingesetzt werden können.
Der Verzicht auf Fachkräfte, bzw. die Notwendigkeit, mit einer beschränkten Zahl auskommen zu müssen, verstärkt den Zwang zur Spezialisierung der Leistungsprogramme.

Die Abrundung des Leistungsprogramms basiert auf der Produkt- und Sortimentspolitik, welche die sonstigen Merkmale determiniert.

Es sind der Standort, die Betriebsgröße aber auch das absatzmarktpolitische Instrumentarium der Einrichtungs- und Ausstattungsgestaltung, der Servicestruktur und der Preispolitik.

Die Spezialisierung der Leistungsprogramme bedingt eine differenzierte Anpassung der sonstigen Komponenten des Gastronomiebetriebes, die ihren Niederschlag in der leistungsprogrammorientierten Institutionalisierung gastronomischer Aktivitäten findet.

2. Die leistungsprogrammorientierte Institutionalisierung gastgewerblicher Aktivitäten

Die Institutionalisierung gastronomischer Aktivitäten erfolgt in der Betriebstypenpolitik, wobei der Betriebstyp durch die Festlegung des Leistungsprogramms entsteht.

Die Institutionalisierung gastgewerblicher Aktivitäten beruht auf der Auswahl und Bündelung der zur Erfüllung des Leistungsprogramms erforderlichen Sach- und Personalkapazitäten, wobei die Faktorkapazitäten und eingesetzten Verfahren die Ausgestaltung der Institutionen bestimmen.
Die auf der Grundlage der leistungsprogrammbezogenen Aktivitäten vorgenommene Bündelung von Faktorkapazitäten führt zur

spezifischen Gestaltung des gastronomischen Betriebstyps, der durch folgende Elemente geprägt wird:

- die Lage,
- die Betriebsgröße,
- das Beschaffungsprogramm,
- das Absatzprogramm mit den Teilpolitiken der
  - Produkt- und Sortimentspolitik,
  - Qualitätspolitik,
  - Gästepolitik,
  - Preispolitik,
  - Servicepolitik,
  - Einrichtungs- und Ausstattungspolitik,
  - Informations- und Kommunikationspolitik,
- das Faktorkombinationsprogramm mit den Betriebsfaktoren
  - Flächen- und Flächenausstattung,
  - Personal und der
  - Kapazitätspolitik
  - Beschäftigungs- und Anpassungspolitik,
  - Verfahrenspolitik.

Der Trend zur starken Spezialisierung der Leistungsprogramme zieht eine starke Differenzierung gastronomischer Betriebstypen nach sich, die sich im Vorhandensein und in der Ausprägung der Elemente manifestieren.

Unter dem Gesichtspunkt des produkt- und sortimentsbezogenen Leistungsprogramms können z.B. folgende Betriebstypen dargestellt werden:

Übersicht 17 EINE TYPOLOGIE VON GASTRONOMIEEINHEITEN UNTER DEM GESICHTSPUNKT DER PRODUKT- UND SORTIMENTS-POLITIK

GETRÄNKEBETRIEBE

- Weinlokale
- Bierlokale
- Pilsstube
- Stehbierhallen
- Milchbars
- Cocktailbars
-
-

SPEISEBETRIEBE

produktorientierte Speisebetriebe

- Fisch-Restaurants
- Hamburger-Restaurants
- Hähnchen-Restaurants
- Würstchen-Restaurants
- Steakhäuser
- Pizzerias
- Fonduestuben
-
-

sortimentsorientierte Speisebetriebe

- hochstilige Restaurants
  - = klassische Restaurants
  - = Nouvelle-Cuisine-Restaurants
  - = Grill-Restaurants
  - =
- internationale Spezialitäten-Restaurants
  - = französische Restaurants
  - = italienische Restaurants
  - = dänische Restaurants
  - = schwedische Restaurants
  - = russische Restaurants
  - = österreichische Restaurants
  - = jugoslawische Restaurants
  - = griechische Restaurants
  - = ungarische Restaurants
  - = böhmische Restaurants
  - = türkische Restaurants
  - = spanische Restaurants
  - = chinesische Restaurants
  - = japanische Restaurants
  - = thailändische Restaurants
  - = indonesische Restaurants
  - =
- bürgerliche Speisegaststätten
- Fast-Food-Betriebe
  - = Imbisshallen
  - = Snackbars
  - = Cafeterias
  - = SB-Restaurants
  - =
- Süßwarenbetriebe
  - = bürgerliche Cafés
  - = vornehme Cafés
  - = Coffee-Shops
  - = Eisdielen
  - =

Die Auswirkungen des produkt- und sortimentsbezogenen Teils des Leistungsprogramms auf die oben dargestellten Elemente eines Gaststättenbetriebs führen zu einer komplexen Aufgabenstellung für den Planer und Realisierer von gastronomischen Betriebstypen.

Die Betriebstypenpolitik auf der Grundlage eines integrierten Leistungsprogramms ist das wichtigste Instrument beim Aufbau eines Franchise-Systems und zentrales Thema bei der system-indifferenten und -differenten Expansion und Diversifikation in der Gastronomie.
Sie wird im vierten Kapitel ausführlich behandelt werden.

Zuvor werden die Gründe für die Veränderungen der Betriebstypen im Zeitablauf mit Hilfe verschiedener Theorien untersucht.

III. Zur Dynamik gastgewerblicher Betriebstypen

1. Der Oberblick

Im letzten Abschnitt wurde der Versuch unternommen, durch die funktionale Begründung des komplexen Versorgungs- und Erlebnisprogramms einen Ansatz für ein theoretisches Grundgerüst der Gastronomie zu liefern.
Die darauf aufbauende Analyse der Einflußfaktoren auf den Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme zeigte einerseits die Bedeutung der Daten- und Wertedynamik für die Leistungspolitik des Gewerbes und führte andererseits zur Frage nach der Institutionalisierung gastronomischer Aktivitäten in der Betriebstypenpolitik.

Der Betriebstyp als Träger des integrierten Leistungsprogramms wurde unter statisch orientierten Gesichtspunkten betrachtet, wobei der Einfluß der Spezialisierung des Leistungsprogramms im Vordergrund stand.
Diese Aussagen reichen aber nicht aus, um den Wandel der Betriebstypen im Zeitablauf zu erklären und zu begründen.

Eine Analyse der Gründe für den Untergang bestehender Betriebstypen und die Frage nach den Faktoren, die zu Umstrukturierungen führen, ist das Ziel der folgenden Ausführungen.

Analog zu den Theorien des Strukturwandels der Institutionen des Handels [28] soll die Frage nach der Dynamik gastronomischer Institution, die auf externen und internen Einflüssen beruht, beantwortet werden.

---

28) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Band: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 223-235

Folgende Theorien, die differenzierte Lösungsansätze erbringen, werden dabei selektiert:

die Anpassungstheorie,
der evolutionstheoretische Ansatz,
die Polarisierungs- und Segmentierungstheorie,
die makroanalytische Theorie.

2. Die Anpassungstheorie

Ein konkreter Betriebstyp ist unter statischen Gesichtspunkten das Ergebnis einer bestimmten Kombination von prägenden Unterscheidungsmerkmalen, die ihren Ausdruck im integrierten Leistungsprogramm und der individuellen Institutionalisierung der gastronomischen Aktivitäten besitzen.

Die Betriebstypendynamik, d.h. die Variation des Betriebstyps im Zeitablauf, berücksichtigt die zahlreichen Veränderungen, die sich aus dem Anpassungsprozeß ergeben.

Die auf biologischen Analogien basierenden Anpassungstheorien gehen davon aus, daß nur die wirkungsvolle Anpassung an die soziale und ökonomische Umwelt ein Überleben garantiert.

Auf die Gastronomie übertragen bedeutet dies, daß der Betriebstyp entweder kontinuierlich an die Veränderungen,insbesondere der sozialökonomischen Daten, die Gäste, Konkurrenten und Lieferanten angepaßt wird,oder aus dem Wirtschaftsprozeß ausscheidet.
Die Erweiterung dieser These kann dahingehend interpretiert werden, daß der wirtschaftliche Erfolg oder Mißerfolg einerseits von der Anpassung an diese externen Faktoren, andererseits aber auch von der an den externen Einflüssen orientierten internen Faktoranpassung abhängt.

Die Anpassungstheorie liefert damit eine Erklärung der Selektion bei fehlender Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit und der Adaption bei vorhandener Anpassungsbereitschaft und -fähigkeit.
Voraussetzung ist die gründliche Analyse und richtige Bewertung der variierenden Entwicklungsbedingungen, die erhebliche zeitliche, räumliche oder intensitätsmäßige Abweichungen aufweisen können.
"In vielen Fällen sind die günstigen Zufälle fördernder Umweltbedingungen und die unternehmerische Anpassungsfähigkeit nur schwer voneinander zu trennen." [29]

Zur Verifizierung der These, daß fehlende Anpassungsfähigkeit zum Ausscheiden aus dem Wirtschaftsprozeß führt, kann die Entwicklung der Struktur der gastronomischen Umsätze und die abnehmende Zahl spezifischer Gaststättentypen gegenübergestellt werden.
Der Speisenanteil am Gesamtumsatz nahm von 2o % im Jahr 1936, über 6o % im Jahr 1961, bis 65 % im Jahr 1968 zu und zeigt weiterhin steigende Tendenz. [3o]
Expertenbefragungen ergaben, daß heute selbst in Getränkebetrieben ein kleines Angebot an kalten oder warmen Speisen erwartet wird.

---

29) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Band: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 226

3o) Bock, Karl-Heinz: Weinabsatz im Gastgewerbe der Bundesrepublik Deutschland, Untersuchung zur Preisgestaltung und Verkaufspolitik, Diss., Giessen 1977, S. 37-41
o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 41 und Statistisches Bundesamt: Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Kostenstruktur der Wirtschaft; VI. Gastgewerbe 1961,

Die technisch nicht vorhandenen,bzw. behördlich nicht zugelassenen Möglichkeiten kleiner Schankbetriebe bis zur Umsatzgrößenklasse von DM 1oo.ooo,-- im Jahr sich an die Entwicklung der nachfragebezogenen Strukturveränderung anzupassen, führte - als ein wesentlicher Grund - dazu, daß jährlich eine Großzahl dieser Betriebstypen ausscheidet.

Das gleiche gilt für die sinkende Zahl konventioneller bürgerlicher Gaststätten, denen es nicht gelingt, durch die Spezialisierung ihrer Leistungsprogramme sich an die spezifischen Entwicklungsbedingungen anzupassen.

Als Beispiele vorhandener Anpassungsfähigkeit sind ein Großteil der internationalen Spezialitäten-Restaurants und insbesondere der Fast-Food-Betriebe zu erwähnen.

Im Rahmen der makroanalytischen Theorie werden historische Beispiele der Entstehung neuer Betriebstypen durch Anpassung an veränderte Umweltbedingungen aufgezeigt, so daß an dieser Stelle nur noch kurz auf das Phänomen des Lebenszyklus eines Gaststättenbetriebes,bzw. der Store Erosion oder Betriebstypenentwertung eingegangen wird.

Eigene empirische Untersuchungen ergaben, daß sowohl von den Experten der Systemgastronomie als auch der Brauereien der durchschnittliche Lebenszyklus eines Gastronomiebetriebes mit 1o Jahren angegeben wird.
Die Einführungsphase wird auf ein Jahr beschränkt und die Reifephase liegt zwischen 6 - 8 Jahren.

Wirksame betriebstypenspezifische Anpassungsinstrumente werden von der Systemgastronomie in der Variationen

der Getränke- und Speisekarte,
der Einrichtung und Ausstattung,
der Verkaufsförderungsprogramme,
der Ausbildungspolitik und
der Servicepolitik

gesehen.

Die Brauereien sehen

den Wirt und
die Einrichtung und Ausstattung

als relevante Anpassungsfaktoren.

Zusammengefaßt kann behauptet werden, daß die Anpassungstheorie einen wesentlichen Beitrag zur Erklärung des Untergangs, der Neugründung und Umstrukturierung gastronomischer Betriebe liefert.

3. Der evolutionstheoretische Ansatz

Auf der Grundlage der Hegel'schen Dialektik wurde von Marx und Engels "als Konkretisierung der allgemeinen Evolutionstheorie" [31] die Theorie des dialektischen Materialismus entwickelt, die von der Hypothese ausgeht, daß jede Stufe der Entwicklung auf der Vorstufe aufbaut, wobei jede neue Stufe auf einer höheren Ebene angesiedelt ist.
Da jede Stufe eine Negation der Vorstufe ist, führt der Prozeß der doppelten Negation zu einer neuen Ausgangssituation, d.h. jede These induziert eine Antithese und verschmilzt auf höherer Ebene zur Synthese, die wiederum These ist und eine Antithese herausfordert.

---

31) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Band: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 228

'Theoretisch beruht der Evolutionseffekt der doppelten Negation darauf, daß die antithetischen Alternationen keine Dichotomie, sondern Polytomien höherer Ordnung darstellen" [32], was auf die Gastronomie übertragen zur folgenden Entwicklung der Leistungsprogramme führte:

1. These:	verpflegungsorientiertes Leistungsprogramm
Antithese:	beschaffungsorientiertes Leistungsprogramm
Synthese: (These)	versorgungsorientiertes Leistungsprogramm
2. These: (Antithese)	erlebnisorientiertes Leistungsprogramm
Antithese:	komplexes Versorgungs- und Erlebnisprogramm
Synthese: (These)	komplexes Versorgungs- und verstärktes Erlebnisprogramm
3. These:	komplexes Versorgungs- und stärkeres Erlebnisprogramm mit erhöhter Qualitäts- und Umweltkomponente

Auf die Betriebstypenentwicklung der Gastronomie übertragen ist aus dem evolutionstheoretischen Ansatz folgende These abzuleiten: Bei einer gegebenen Struktur von Gaststättentypen werden sich die Elemente der am wenigsten an die soziale und ökonomische Umwelt angepaßten Einheiten umkehren und auf dieser Basis - aber auf höherem Niveau - neue Betriebstypen entwickeln.

Die partielle Gültigkeit der These, die nur einen Aspekt der Betriebstypendynamik erklären und begründen soll, kann mit konkreten, einfach nachprüfbaren Beispielen belegt werden. Die Selektion erfolgt aus den oben vorgestellten Betriebstypen, die nach dem Kriterium der produkt- und sortimentsorientierten Leistungsprogramme gebildet wurden.

---

32) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Band: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 229

Aus einfachen regionalen Weinstuben entwickelten sich profilierte Weinlokale mit außergewöhnlicher Einrichtung und einem qualitativ hochstehenden nationalen Weinprogramm.
Das gleiche gilt für herkömmliche Bierlokale, die in gemütliche und saubere Pilsstuben mit einem angepaßten spezialisierten Speiseprogramm umgewandelt wurden.
Die produktorientierten Speisebetriebe und internationale Spezialitäten-Restaurants haben sich auf höherem Niveau mit verbesserter Versorgungs- und stark erhöhter Erlebniskomponente aus den konventionellen, bürgerlichen Speiselokalen entwickelt.
Die Entwicklung auf dem Fast-Food-Sektor bestätigt den gleichen Prozeß, wo z.B. die neue Generation der Hamburger-Betriebe eine bessere Versorgung garantiert und die Speisen und Getränke in einer sauberen und angenehmen Atmosphäre serviert.

Abschließend sei das Beispiel der Neuen französischen Küche zitiert.
Sie entwickelte sich auf hohem Niveau aus den hochstiligen Restaurants und hat starke klassische, beschaffungsorientierte Züge.
Bocuse nennt sie deshalb "La Cuisine du Marché" und schreibt: "Für das Gelingen eines Gerichtes zählen zwar das Wissen um die Methode und das handwerkliche Geschick. Jedoch scheint mir die Auswahl der Produkte auf dem Markt genauso entscheidend." [33]

---

33) Bocuse, Paul: Die Neue Küche, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1977, S.7

4. Die Polarisierungs- und Segmentierungstheorie

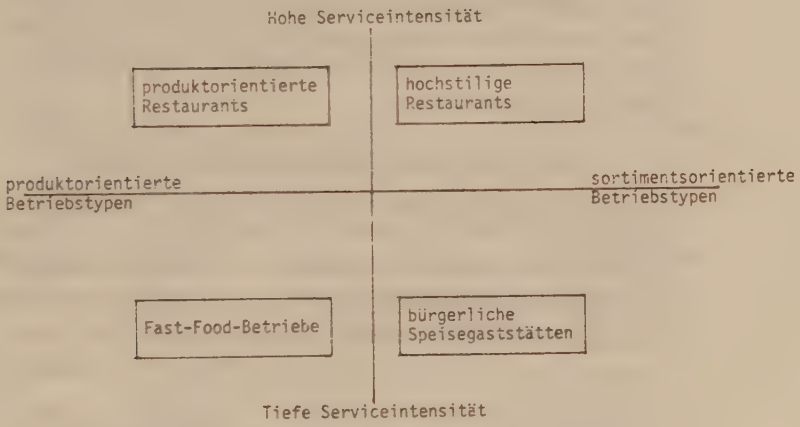
Mit Hilfe der Anpassungstheorien wird der Wandel der Betriebstypen im Zeitablauf als Ergebnis der existenziell notwendigen Anpassung der funktionalen Leistungsprogramme und der gastgewerblichen Institutionen an die Veränderungen der sozioökonomischen Umwelt erklärt und begründet.

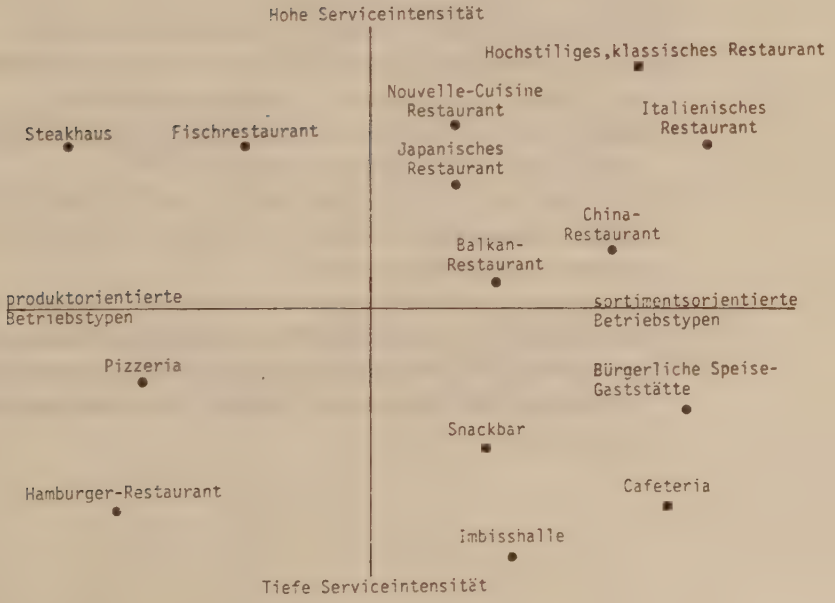
Der evolutionstheoretische Ansatz setzt sich explikativ und projektiv mit der Anpassungsdynamik auf der Basis des dialektischen Prinzips auseinander.
Die daraus abgeleitete Gesetzmäßigkeit besagt, daß sich neue Betriebstypen aus den Elementen der am wenigsten angepaßten Institutionen oder aus der Kombination bestehender Betriebstypen auf höherem Niveau entwickeln. Das Ergebnis sind immer stärker differenzierte und komplexere Einheiten, die sich nur durch außerordentliche Spezialisierung und Polarisierung auf ein oder wenige dominante Merkmale am Markt behaupten und durchsetzen können.

Aus der Polarisierungstheorie ist die These abzuleiten, daß sich die Veränderungen der Betriebstypen der Gastronomie aus der notwendigen Konzentration auf ein dominierendes Merkmal, bzw. Merkmalbündel ergeben.

Die Typenbildung aufgrund der Spezialisierung der Leistungsprogramme im Nahrungsmittelbereich ist ein Beispiel, das bei einem Vergleich mit der aus der Polarisierung resultierenden Servicestruktur und -ablaufpolitik vereinfacht folgendermaßen dargestellt werden kann, wobei das typendifferenzierte Beispiel die unterschiedliche Polarisierung artverwandter Gastronomiebetriebe lokalisiert :

Obersichten 18 und 19 BEISPIELE DER BETRIEBSTYPENPOLARISIERUNG IN DER GASTRONOMIE





Die Zuwachsraten der polarisierten Hamburger-Restaurants, aber auch der sonstigen produktorientierten Betriebstypen und die Bedeutung der internationalen Spezialitäten-Restaurants bestätigen die oben aufgestellte These ebenso wie der Rückgang der nicht-polarisierten Betriebstypen der sog. bürgerlichen Gastronomie.

Eine besondere Erscheinung der deutschen Gastronomie ist die Polarisierung auf das dominierende Merkmal der Wirtefigur.
Das individuelle Leistungsprogramm des Gastwirts, resultierend aus dem unterschiedlichen Know-how, der Kontaktfähigkeit und dem betriebswirtschaftlichen Leistungspotential, prägen eindeutig das Profil der von ihm betriebenen Gaststätte.

Die hohe Fluktuationsrate der Gaststättenbetreiber führt zu einer unerwünschten Betriebstypendynamik, die an anderer Stelle der Arbeit noch behandelt wird.

Die Betriebstypenpolarisierung in der Gastronomie und die damit verbundene starke Spezialisierung des Leistungsprogramms verlangen nach einer wirksamen Segmentierungsstrategie.
Wie die Polarisierung führt die gastorientierte Segmentierung zu einer Veränderung von Betriebstypen.
Die Zunahme der Spezialisierung der Leistungsprogramme führte zu einer Vergrößerung der gast- und produkt- und sortimentsorientierten Gaststättentypen.
Die gastbezogene Segmentierung des Nachfragepotentials, die Auswirkungen auf einen Großteil der Elemente des Gaststättenbetriebs wie den Standort, das Absatzprogramm und Teile des Faktorkombinationsprogramms hat, bewirkt eine selektive Zielpublikumspolitik.

Sie beruht auf demographischen und einkommensbezogenen Merkmalen ebenso wie auf der Segmentierung nach soziologischen Schichten und Lebensstilen, was aus folgendem Beispiel aus der Praxis entnommen werden kann:

Übersicht 20

BEISPIELE EINER GASTORIENTIERTEN SEGMENTIERUNG

BETRIEBSTYP	DISKOTHEK	PILSLOKAL	WORSTCHEN-RESTAURANT	STEAKHAUS
Grundidee	Atmosphäre, Getränke	Getränke, Speisen Atmosphäre	Speisen, Getränke, Atmosphäre	Speisen, Getränke
Besondere Merkmale	Kneipe mit Diskothek und Tanzmöglichkeit	Jugendstilkneipe mit Berliner Buffet und großer Pils-Theke	Alt-bayerische Schank- und Speisewirtschaft, Holzkohlengrill	Speisebetrieb auf Rindfleischbasis, hohe Qualität
Hauptzielgruppen				
- Alter	16-25 Jahre	15-45 Jahre	25-60 Jahre	28-55 Jahre
- Geschlecht	60% männlich, 40% weiblich	65% männlich, 35% weiblich	70% männlich, 30% weiblich	50% männlich, 50% weiblich
- Soziale Stellung	Angestellte, Arbeiter, Schüler, Studenten, Lehrlinge, Selbständige	Angestellte, Studenten, Selbständige	Bevölkerungsquerschnitt	Angestellte, Selbständige, Facharbeiter
- Besuchsmotivation	Kontakt in Atmosphäre	Treffpunkt, Kontakt, Pils trinken	Preiswert essen und trinken in uriger Atmosphäre	Qualitativ hochwertiges Essen in angenehmer Atmosphäre
- Meinungsträger	Cliquen	Ausgeher, Gastronomen	Breite Mundwerbung	Der von der Qualität überzeugte Gast
Komplementärgruppen	Nachtschwärmer, Touristen, Gastronomen, Heranwachsende	Touristen	Oberschicht, Presse, Stammtische	Kinder, Familien, ernährungsbewußte Esser

Zusammengefaßt kann festgestellt werden, daß die Polarisierungstheorie die Typenbildung nach Wareneigenarten und die Segmentierungstheorie nach Gastmerkmalen erklärt und begründet.

5. Die makroanalytische Theorie

Mit den makroanalytischen Theorien wird der Versuch unternommen, die Betriebstypendynamik durch umweltbezogene und gastronomiespezifische Ursachen zu erklären.
Die Explikation der daraus abgeleiteten Entwicklung gastgewerblicher Betriebstypen wird schwergewichtig unter dogmengeschichtlichen Aspekten vorgenommen.
Da die sozialökonomischen Einflüsse und gastronomiespezifischen Ursachen der Betriebstypendynamik der letzten dreißig Jahre und die Tendenzen für die zukünftige Entwicklung ausführlich behandelt wurden, werden die wesentlichsten Faktoren nur insoweit aufgeführt, wie sie neue Betriebstypen induzierten.

Die makroanalytische Erklärung für die Entstehungsgründe neuer Betriebe hat folgendes Bild:

Übersicht 21

DIE MAKROANALYTISCHE ANALYSE DER GASTGEWERBLICHEN BETRIEBSTYPENDYNAMIK

Betriebstyp	Entstehungsgründe	
	umweltbezogene Ursachen	gastronomiespezifische Ursachen
	- bis ins 4. Jahrhundert -	
Taberna Popina Caupona Stabulum Mansio	Die römische Kultur - höherstehend als die germanische, beeinflußte stark die Entstehung der Schank-, Speise- und Beherbergungsbetriebe	Notwendigkeit der Verpflegung und Unterkunft der römischen Beamten und Truppen
	- 4. bis 8. Jahrhundert -	
	Inbesitznahme des römischen Gebietes im 4.-5. Jahrhundert durch die Germanen und Verlust der Bedeutung römischer Städte wie Mainz, Köln und Ladenburg	Vermischung von römischen und germanischen Einflüssen bei der Nachfrage nach gastgewerblichen Leistungen. Niedergang der gewerblichen Gastronomie
Privatquartiere	Prägung der Umwelt durch die Einflüsse der germanischen Kultur mit dem Prinzip der Gastfreundschaft	Das Lex Visigotorum (5. Jahrhundert) bestrafte die verweigerte Gastfreundschaft
	Beginnender Einfluß des Christentums	Ausschaltung des gewerblichen Gastgewerbes
	- 8. bis 12. Jahrhundert -	
Privatquartiere	Ausbreitung und Festigung des Christentums	Regelung der privaten Gästebetreuung durch Karl den Großen als obrigkeitliche Vorschrift, wobei der Gast nicht länger als 3 Tage verweilen durfte
	Prägung der Umwelt durch christliche Lehre und Praxis	
Tabernen	Obernahme der germanischen Gastfreundschaft als christliche Pflicht	Verbot für die Welt- und Ordensgeistlichen die Tabernen zu besuchen (Konzil von Frankfurt/Main, 794)
Hospize Herbergen	Zunahme des Reiseverkehrs durch Pilger, Händler, Beamte u.s.w.	Die Kirche schuf nach dem Grundsatz der Caritas gastgewerbliche Institutionen, da die privaten Gastgeber überfordert waren
Privathäuser, Burgen und Schlösser	Die Obrigkeit (Fürsten, Grundherrn etc.) konnten von den Untertanen Sach- und Personalleistungen verlangen	Königliche Gastung ("ius albergariae") bedeutet private Gastbetreuung durch Lehnsmann (auch für Gefolge, Beamten und Boten)

Betriebstyp	Entstehungsgründe	
	umweltbezogene Ursachen	gastronomiespezifische Ursachen
Pfalzen Fürstenherbergen	Kaiser und Könige lagen mit den Lehnsherren oft im Streit und in Zwistigkeiten	Kaiser und Könige strebten nach Unabhängigkeit und wollten sich selbst versorgen, oder gegen Entgelt gewerbliche Gastbetriebe benutzen
	- 12. bis 19. Jahrhundert -	
Taberna Perpetua	Verlust der alten Formen privater und kirchlicher Gastfreundschaft	Einführung des "ius tabernae", der Gerechtsame des Ausschankes
Geschlechterstuben Trinkstuben	Trennung der Stände. Wachsendes Bewußtsein der Schichtenzugehörigkeit	Beginnende Spezialisierung und Segmentierung des Gastgewerbes
Zunfthäuser	Wachsende Bedeutung der Zünfte	
Straußenwirtschaft Heckenwirtschaft Besenwirtschaft	Landwirtschaft und Handwerk bestimmten die sozialökonomische Umwelt	Verkauf der eigenen landwirtschaftlichen Produkte zum Verzehr an Ort und Stelle
Hausbrauerei Bierschenke Weinlokale		Verkauf von Bier in angegliederten gastronomischen Einheiten Entwicklung von Gaststätten aus Brauerei und Weingütern
Gasthof Gasthaus	Konzentration des öffentlichen Lebens auf gastgewerbliche Institutionen als Stätten der Unterhaltung	Wachsende Bedeutung der Erlebnisfunktion der Gastronomie
Fuhrmannsgasthof	Starke Zunahme des Reiseverkehrs und Postwesens	Gastorientierte Segmentierung des Beherbergungsgewerbes
Hotel	Wachsende Bedeutung der Messen	
Kaffeehaus	Verbreitung der Sitte des Kaffeetrinkens von Abessinien über Ägypten und Konstantinopel nach Europa	Entstehung des ersten deutschen Kaffeehauses 1677 in Hamburg und 1683 in Wien (Türkenbelagerung)
Badehotel	Ökonomische Verwertung der Heilquellen	Beginn der Bäderreisen
Ballhäuser Tivoli	Wachsendes Verlangen der männlichen Bevölkerung nach Unterhaltung und Amüsement	Aus den Ballhäusern des 16. und 17. Jahrhunderts entwickelten sich Tanz- und Vergnügungslokale, in denen ehrbare Frauen nicht anzutreffen waren
	- 19. Jahrhundert -	
Schiffsgastronomie Bahnhofsgaststätten	Einführung der Dampfschiffahrt und Eisenbahn	Beginnende Verbesserung der Küchentechniken
Saisonbetriebe	Zunehmende Bedeutung des Fremdenverkehrs	Regionale und beschaffungsorientierte Leistungsprogramme
Hüttengastronomie	Wachsende Popularität des Wanderns durch ein neues Naturgefühl	
Ausflugslokale	Sicherheit auf den Straßen	
exklusive Restaurants	Wachsendes Interesse an der Kochkunst	Erscheinen des Kochbuches "Physiologie du goût" von Brillat-Savarin
Hotel-Restaurants	Zunehmende Bedeutung großer gesellschaftlicher Festlichkeiten	Entwicklung der klassischen Küche (Haute Cuisine)
Bankettgastronomie		

Betriebstypen	Entstehungsgründe	
	umweltbezogene Ursachen	gastronomiespezifische Ursachen
Tanzpaläste Tanzlokale mit Kapelle Spielcasinos Bar Night-Club	Wachsende Bedeutung der Unterhaltungsbedürfnisse	Entstehen großer Unterhaltungsbetriebe in Großstädten
	- 1950 bis 1980 -	
Trink- und Imbisshallen	Starke Bevölkerungs- und Wohlstandszunahme	Wachsender Anteil des Außer-Haus-Verzehrs
Cafeteria SB-Restaurant Hähnchenrestaurant	Tendenz zum Massenkonsum	Nachfrage nach schneller und preiswerter Versorgung
Brauereigastronomie	Bedeutung des quantitativen Wachstums	Starke Expansion der Brauereien zur Erhöhung des Absatzes ohne Betriebstypenkonzept (Hektoliterdenken)
Pizzeria Ital. Restaurant Balkan-Restaurant China-Restaurant Franz.Restaurant Bistro	Massentourismus und zunehmende Aufgeschlossenheit gegenüber fremden Speisen und Getränken	Einfacher Zugang für Branchenfremde und Ausländer in das Gaststättengewerbe
Diskotheken	starke Lebensfreude	
Nouvelle-Cuisine-Restaurants Steakhäuser Japan.Restaurants Indonesische-Restaurants	Steigende Ansprüche an Qualität und Vielfalt bei wachsendem Gesundheitsbewußtsein	Polarisierung gastronomischer Betriebstypen
Kneipen Hamburger-Restaurants	Stärkere Erlebnisorientierung und Aufgeschlossenheit gegenüber der gastronomischen Umwelt	Gastorientierte Segmentierung
Dorfgaststätte	Weiterhin hoher Anteil der Agrarbevölkerung	Gastronomie als Nebenerwerbstätigkeit
Gaststätte mit - Metzgerei - Gemischtwarengeschäft Bäckerei m.Café		Mischtypen der Gastronomie
Arbeiterkneipe Bürgerlokal Handwerkerstube	Beginn der Industrialisierung	Gastorientierte Gaststättentypen
	- 1900 bis 1950 -	
Einfache Speise-Gaststätten	Zunahme der Verstädterung	Geringe Polarisierung der Gaststättenbetriebe
	Aufkommen der Massenproduktion	
Discounttyp (Aschinger)	Einführung des Auto	Geringer organisatorischer und verfahrens-technischer Fortschritt in der Gastronomie
	Bedeutung des Omnibus als Reisemittel	
Ausländische Restaurants	Entstehung der Reisebüros	Zunehmende Bedeutung der Reisetätigkeit für das gastronomische Angebot
Eisdielen	Beginn der Flugreisen	
	Aufkommen der Kühltechnik	Die Einführung der Kühltechnik ist die bedeutenste Auswirkung des technischen Fortschrittes auf die Gastronomie

IV. Zusammenfassung

Das kategoriale Grundkonzept der Gastronomie basiert auf dem Faktum, daß das Gaststättengewerbe einer Versorgungs- und einer Erlebnisfunktion nachkommen muß. Da sonstige gesellschaftliche oder wirtschaftliche Institutionen die isolierte Verpflegungs- bzw. Erlebnisaufgabe erledigen können, liegt die Begründung der Funktion und der Institutionen der Gastronomie in der Erfüllung der integrierten Versorgungs- und Erlebnisfunktion.

Die Substitution und Verschmelzung physiologischer und sozialer Bedürfnisse des Menschen führt zu seinem komplexen Bedürfnisfeld, dessen Befriedigung die Gastronomie durch die Übernahme der komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion nachkommt.
Die Versorgungs- und Erlebnisaufgabe der Gastronomie wurden von Anfang an durch eine Spezialisierung der Leistungsprogramme und der daraus abgeleiteten Institutionalisierung der Aktivitäten in unterschiedlichen gastronomischen Betriebstypen erfüllt.

Die Einflußfaktoren, die zur Spezialisierung der Leistungsprogramme führen, werden bestimmt durch die Dynamik der sozialökonomischen Daten und der gesellschaftlichen Werteauffassungen, der daraus abzuleitenden Nachfrage und den gastronomiespezifischen faktorkombinationspolitischen Einflüssen.

Der Trend zur fortschreitenden Spezialisierung der gastronomischen Leistungsprogramme zieht eine starke Differenzierung der Betriebstypen nach sich.

Die Betriebstypenpolitik als Ausdruck der leistungsprogramm-orientierten Institutionalisierung der integrierten Aktivitäten ist das herausragende Instrument beim Aufbau und der Erhaltung von Franchise-Systemen in der Gastronomie.

Aus diesem Grund ist dem Wandel der Betriebstypen im Zeitablauf besonderes Gewicht beizumessen.
Die Dynamik gastronomischer Betriebstypen kann mit einer oder mehreren Theorien erklärt und begründet werden.
Dies gilt auch für die Variation jedes einzelnen Gaststättentyps, dessen Entwicklung schwergewichtig durch einen speziellen Einfluß, bzw. durch ein Einflußbündel begründet werden kann.

Die Anpassungstheorien erklären die Betriebstypendynamik mit der existenziell notwendigen Anpassung der funktionalen und institutionellen Elemente des Gaststättenbetriebs an die Veränderungen der sozialen und ökonomischen Umwelt.
Den Ablauf des Anpassungsprozesses erklärt der evolutionstheoretische Ansatz, der sowohl in der Explikation als auch in der Projektion der Entwicklung auf der Grundlage des dialektischen Prinzips davon ausgeht, daß sich neue Betriebstypen auf jeweils höherem Niveau aus den Elementen der am stärksten verwundbaren Institution, bzw. aus der Kombination solcher bestehenden Institutionen entwickeln.

Die zunehmende Spezialisierung und Anpassung an die sozioökonomische Umwelt bedingen die Selektion und Adaption einer reduzierten Zahl von relevanten, typenprägenden Merkmalen bei der Entwicklung der Betriebstypen.

Die Polarisierungstheorie erklärt die Betriebstypendynamik aus der notwendigen Konzentration auf ein dominierendes Merkmal, bzw. Merkmalbündel. Sie nimmt besonderen Bezug auf die Typenbildung nach Produkt- und Sortimentseigenarten, was zu spezialisierten, produkt- und sortimentsorientierten Betriebstypen führt.
Die Folge ist die gastbezogene Segmentierung des Nachfragepotentials mit ihren Konzequenzen auf das gesamte Absatz- und Faktorkombinationsprogramm.

Die abschließende makroanalytische Erklärung für die Entstehungsgründe neuer Gastronomietypen zeigte insbesondere unter dogmengeschichtlichen Aspekten, wie in der Korrelation von umweltbezogenen und gastronomiespezifischen Ursachen im Zeitablauf ständig neue Betriebstypen entständen und auch in Zukunft entstehen werden.

4. Kapitel

Die Grundlagen der Betriebstypen- und Franchise-Politik in der Gastronomie

A. Die Daten

I. Die makroökonomischen Einflußgrößen und Entwicklungstendenzen als Grundlage der Planung und Realisierung gastronomischer Franchise-Systeme

Das Wissen um die makroökonomischen Einflußgrößen und ihre Dynamik ist Voraussetzung bei der Planung und Einführung von Franchise-Systemen.
Dies gilt sowohl für die allgemeinen Daten der sozialökonomischen Umwelt als auch für die branchenbezogenen makroökonomischen Einflußgrößen und Entwicklungen.

Die Darstellung und Auswertung der relevanten makroökonomischen Daten erfolgen nach der Gliederung:

1. Die allgemeinen sozialökonomischen Daten.
2. Die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen.
3. Das Angebot an gastronomischen Leistungen.
4. Die institutionellen Anbieter gastronomischer Leistungen.
5. Die Beschäftigten.
6. Die Konsequenzen.

1. Die allgemeinen sozialökonomischen Daten

Im vorausgegangenen Kapitel wurden die sozialökonomischen Daten als Einflußgrößen auf den Prozeß der Spezialisierung der gastronomischen Leistungsprogramme dargestellt und in ihren Auswirkungen behandelt.
An dieser Stelle werden zunächst die bisherigen und künftigen zu erwartenden Tendenzen des sozialökonomischen Wandels in der folgenden Übersicht gegenübergestellt.

Übersicht 22

ALLGEMEINE BISHERIGE UND KÜNFTIGE, FÜR DAS NÄCHSTE JAHRZEHNT ZU ERWARTENDE TENDENZEN DES SOZIALÖKONOMISCHEN WANDELS

Entwicklungstendenzen	
Bisher	Künftig
1. Begrenzte staatliche Einflußnahme auf die Wirtschaft	1. Zunehmende Einflußnahme des Staates auf die Wirtschaft
2. Starke Wareninnovation	2. Abgeschwächte Wareninnovation, Gefahr der Warenhektik
3. Begrenzte Umwertung der Ressourcen bis zum Erdölschock 1973	3. Weitere Umwertung der Ressourcen
4. Eher geringe gesellschaftliche Lenkung des wissenschaftlichen Fortschritts	4. Beachtlich zunehmende gesellschaftliche Lenkung des wissenschaftlichen Fortschritts
5. Beachtliche Bedeutungszunahme des Außenhandels	5. Weitere Bedeutungszunahme des Außenhandels durch Verbesserung der Außenhandelsbedingungen
6. Beachtliche Bevölkerungszunahme	6. Bevölkerungsrückgang
7. Beachtliche Zunahme der Erwerbstätigen	7. Leichte Zunahme der Erwerbstätigen
8. Rückgang der beruflichen Lebenserwartung	8. Eher weiterer Rückgang der beruflichen Lebenserwartung
9. Starke Zunahme des Bruttoinlandsprodukts	9. Schwächere Zunahme des Bruttoinlandsprodukts
10. Mehr extensives Wachstum	10. Mehr intensives Wachstum und qualitatives Wachstum
11. Wenig Recycling	11. Mehr Recycling
12. Geringe Arbeitslosigkeit	12. Spürbare bis beachtliche Arbeitslosigkeit
13. Starkes Wachstum des verfügbaren Einkommens der Einwohner	13. Reduziertes Wachstum des verfügbaren Einkommens der Einwohner
14. Begrenzte aber zunehmende Preissteigerungen	14 Eher recht hohe Preissteigerungsraten
15. Kräftiger Anstieg des Staatsbudgets	15. Weitere kräftige Zunahme des Staatsanteils am Bruttoinlandsprodukt
16. Ansätze zu einer Kulturkrise	16. Fortsetzung der Kulturkrise wegen fehlender Diagnose- und Therapiekonzepte

Quelle: Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979, S. 49

Unter dem Gesichtspunkt des Franchising ist darüber hinaus auf die zentralen sozialökonomischen Phänomene im einzelnen einzugehen. Es sind:

a. Der zunehmende Einfluß der staatlichen Gewalt.
b. Die Tendenz der abnehmenden Neigung zur wirtschaftlichen Selbständigkeit.
c. Die Konzentrationsbewegung in der Wirtschaft.

a. Der zunehmende Einfluß der staatlichen Gewalt.

Der Rechts- und Sozialrahmen in der BRD ist durch die gesetzlichen Prinzipien des sozialen Ausgleichs und des Wettbewerbs geprägt. Das Datum der Beschränkung des Marktzuganges und der Marktbeeinflussung durch rechtlich bedingte Restriktionen in Gestalt der rechtlich-institutionellen Ordnung in der BRD steht bei der Realisierung konkreter Franchise-Systeme im oberen Problemfeld.
Unabhängig vom realen Rechts- und Sozialsystem hat sich aber immer stärker ins Bewußtsein wirtschaftlicher Oberlegungen ein oft vernachlässigtes, systemindifferentes Phänomen geschoben: die wachsende Macht des Staates und die zunehmende Einflußnahme seiner allgegenwärtigen Bürokratie.

Milton Friedmann, als exponierter Vertreter der neuen antidirigistischen und marktorientierten, nationalökonomischen Richtung, weist darauf hin, "daß freie Märkte für Güter und Ideen" nicht nur die Voraussetzung für ein funktionierendes marktwirtschaftliches System sind, sondern auch "die entsprechende Vorbedingung für die individuelle Freiheit bleiben" [1)]

1) Friedmann, Milton: Kapitalismus und Freiheit, (Deutscher Taschenbuch-Verlag) München 1976, S. 13

Sowohl der gesamte Komplex der staatlichen Wettbewerbspolitik als auch die Idee der sozialen Marktwirtschaft müssen sich als solche immer wieder hinterfragen lassen, ob bei ihnen noch das rechte Verhältnis zwischen individuellen Freiheiten und staatlichen Rahmenbedingungen besteht und ob Franchising als Instrument zur Eindämmung des staatlichen Einflusses eingesetzt werden kann.

b. Die Tendenz der abnehmenden Neigung zur wirtschaftlichen Selbständigkeit

Die Tatsache, daß in den letzten fünfzehn Jahren die Bereitschaft, sich selbständig zu machen, um mehr als die Hälfte zurückgegangen ist [2], ist ein dominantes Datum franchise-politischer Argumentation, insbesondere wenn man registriert, daß das Wirtschaftssystem als solches weitaus positiver bewertet wird als der selbständige Unternehmer selbst.

Die Zahl der risikofreudigen Unternehmen sinkt; große Unternehmen werden "heute mehr und mehr von sehr vorsichtigen Technokraten und weniger von wagemutigen Unternehmern geleitet". "Konzerne kaufen vor allem auf. Dadurch wurden sie groß" [3]. "So kommen die Anstöße zu neuen zukunftsträchtigen Produktionen oft von den Kleinen, während die Großen dann die rationelle Fertigung übernehmen, die den Profit bringt." [4]

---

2) Vgl. Statistisches Jahrbuch 1977, Für die Bundesrepublik Deutschland, (W. Kohlhammer GmbH) Stuttgart-Mainz 1977, Statistisches Bundesamt, S. 5o und S. 96

3) Thoma, Franz: Wenig Mut zum Risiko, Süddeutsche Zeitung, Nr. 195, August 1978

4) Wörl, Volker: Zehntausende geben auf, in: Süddeutsche Zeitung vom 14./15. Januar 1978

Sicher ist eine finanzielle Beteiligung des Staates beim Aufbau eines Neu-Unternehmens positiv zu beurteilen, da mehr als ein Viertel (27,9 %) der jungen Selbständigen bei einer Umfrage des Instituts für Mittelstandsforschung in der Finanzierung die größten Schwierigkeiten sahen. Ob es als alleinige, isoliert wirkende "Starthilfe für Newcomer" ausreicht, muß bezweifelt werden. [5]

c. Die Konzentrationsbewegung in der Wirtschaft

Die abnehmende Neigung mittelständischer Unternehmer zur wirtschaftlichen Selbständigkeit und die als bekannt unterstellte hohe Konzentrationsrate verlangen nach Überprüfung der Frage, ob Franchising als sozialpolitisches und wirtschaftliches Instrument in der Lage ist, diesen Tendenzen entgegenzuwirken.

2. Die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen

Die wesentlichste quantitative Bezugsgröße für die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen sind die Daten des Außer-Haus-Verzehrs, welche die quantitative Nachfrage der Erwerbs- und der Sozialgastronomie zusammenfassen.
Die Bedeutung der Gastronomie und der Gemeinschaftsverpflegung als Wachstumsmarkt im Segment des gesamten Nahrungsmittelkonsums wurde deutlich, "seit inzwischen rund 25 % des Nahrungsmittelkonsums 'außer Haus' verzehrt werden und mittelfristige Schätzungen davon ausgehen, daß in wenigen Jahren 4o % des Nahrungsverbrauchs auf den Außer-Haus-Verzehr entfallen werden." [6]

---

5) Pieroth, Elmar: Mehr Starthilfe für Newcomer, in: Management, Juli 1977, S. 52 ff
6) o.V.: Multiserva '78: Gastronomie und Industrie müssen rationalisieren, in: Handelsblatt vom 9. November 1978

Der gesamte wertmäßige Außer-Haus-Verzehr ist die Summe der aus der Gastronomie einschließlich der Handelsgastronomie erzielten Umsätze und der Werteeinheiten der in der Gemeinschaftsverpflegung verbrauchten Nahrungsmittel und Getränke. Er wird 1978 auf 49 Mrd. DM geschätzt. Die den Einzelhandelsumsätzen zugerechtetenVerkäufe an Nahrungsmitteln und Getränken, die zum Teil auch außer Haus verzehrt wurden, finden in dieser Zahl keinen Niederschlag.

Die Entwicklung der Anzahl der Verpflegten und der Anzahl der Mahlzeiten außer Haus in der Bundesrepublik wird nach den Schätzungen der Idee + System GmbH folgenden Verlauf nehmen:

Tabelle 1

DIE ENTWICKLUNG DER ANZAHL DER VERPFLEGTEN UND DER ANZAHL DER MAHLZEITEN AUSSER HAUS IN DER BRD von 1975 bis 1985

BEREICH	ANGABEN IN 1 000					
	1975		1980		1985	
	Verpflegte	Mahlzeiten	Verpflegte	Mahlzeiten	Verpflegte	Mahlzeiten
Schulen und Universitäten	400	400	830	900	2 000	3 000
Krankenhäuser	620	1 550	640	1 600	670	1 675
+ Personal	420	420	420	420	420	420
Kinder- und Jugendheime	500	750	520	780	540	810
Altenheime/ -versorgung	340	510	400	600	400	600
Bundesinstitutionen (BG/BW)	390	585	390	585	390	585
Betriebsverpflegung	5 100	5 100	6 200	6 200	6 400	6 400
GASTGEWERBE	4 500	4 800	5 000	5 800	5 500	6 000
Verschiedene (Verkehr, Strafanstalten u.a.)	180	270	215	323	260	390
INSGESAMT	12 450	14 385	14 615	17 208	17 380	20 380

Quelle: Idee + System GmbH, München

Aus den Berechnungen der Nemasa ergeben sich folgende quantitative Veränderungen bei der Entwicklung der Mahlzeiten außer Haus in der Zeit 1970 - 1985:

Übersicht 23

DIE ENTWICKLUNG DER MAHLZEITEN AUSSER HAUS (TISCHGÄSTE) IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND VON 1970 BIS 1985

GEGENSTAND	ANGABEN IN MILL.			
	1970	1975	1980	1985
ANSTALTEN *	1,4	1,5	1,7	2,0
KANTINEN **	4,5	5,0	5,5	6,5
GASTRONOMIE ***	5,0	6,0	6,5	7,5
INSGESAMT	10,9	12,5	13,7	16,0

* Der Zuwachs in den Anstalten dürfte durch vermehrten Bedarf an Altenheimen und weiteren Ausbau der Ganztagsschulen bewirkt werden.

** Bei den Kantinen werden verstärkt kleinere Betriebe, die bisher keine oder nur eine unzureichende Essensversorgung hatten, durch neue Systeme wie Tiefkühlkost, Kühlkost, Fernküchen etc. Essenseinrichtungen bekommen.

*** In der Gastronomie wird der Zuwachs primär bei den Imbißbetrieben, Schnellgaststätten (Fast Food) und Spezialitäten-Restaurants liegen.

Quelle: Nemasa-Nestlé, in Food und Nonfood vom August 1977, S. 22

Die Arbeit von Bock [7] und eigene Berechnungen setzten sich mit den durchschnittlichen wertmäßigen Ausgaben des Gastes in den Institutionen der Erwerbsgastronomie auseinander. Sie zeigen, daß sich wertmäßig der haushaltsbezogene durchschnittliche

7) Bock, Karl Heinz: Weinabsatz im Gastgewerbe der Bundesrepublik Deutschland, Untersuchung zur Preisgestaltung und Verkaufspolitik, Diss., Gießen 1977, S. 38

Verzehr in Gaststätten in der Zeit von 1964 bis 1977 verfünffacht hat:

Tabelle 2

DURCHSCHNITTLICHE MONATLICHE AUSGABEN IN DM DES VIER-PERSONEN-ARBEITNEHMERHAUSHALTS MIT MITTLEREM EINKOMMEN DES HAUSHALTSVORSTANDES FÜR SPEISEN UND GETRÄNKE IN GASTSTÄTTEN 1964 - 1977

	in DM						
	1964	1966	1968	1970	1972	1974	1977
Verzehr in Gaststätten insgesamt	13,19	18,30	20,18	28,06	34,89	48,33	69,34
davon							
an Speisen	7,37	10,12	11,01	15,29	20,16	28,24	43,30
an Getränken	5,82	8,18	9,17	12,77	14,73	20,09	26,04*

* incl. der Getränke in Kantinen, die mit DM 3,-- bis 4,-- angesetzt werden sollten

Quelle: SBA, Statistisches Jahrbuch, verschiedene Jahrgänge, Ergebnisse der laufenden Wirtschaftsrechnungen ausgewählter privater Haushalte (Haushaltstyp 2) (VI C - 71 - 10/) und Ergebnisse der laufenden Erhebungen von Wirtschaftsrechnungen privater Haushalte (Haushaltstyp 2) (VI D - 12 - 10/), Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 21.8.1978, S. 9

Die Daten des Außer-Haus-Verzehrs deuten darauf hin, daß sich auch in Zukunft eine wachsende Nachfrage nach gastronomischen Leistungen ergeben wird, wobei mit folgenden Entwicklungstendenzen zu rechnen ist:

Obersicht 24 DIE ENTWICKLUNGSTENDENZEN FÜR DIE AUßER-HAUS-VERPFLEGUNG

Entwicklungstendenzen	
Bisher	Künftig
1. Beachtliche Ansprüche an Verpflegungsstätten	1. Weiterhin stark steigende Ansprüche an Qualität und Vielfalt der Mahlzeiten
2. Starke Zunahme der Trennung von Wohnort und Arbeitsort, d. h. der Berufspendlerwanderung	2. Stabilisierung der Berufspendlerwanderung
3. Trend zur Verkürzung der Mittagspause	3. Trend zur Stabilisierung der Mittagspausendauer
4. Steigende weibliche Erwerbstätigkeit	4. Weitere relative Zunahme der weiblichen Erwerbstätigkeit
5. Zunahme der Ausbildungsdauer	5. Weiterhin steigende Ausbildungsdauer
6. Ansätze zur Schulverpflegung	6. Bessere Schulverpflegung
7. Außer-Haus-Verzehr als Freizeittätigkeit	7. Steigende Bedeutung des Außer-Haus-Verzehrs als Freizeittätigkeit
8. Schaffung der Voraussetzungen für Außer-Haus-Verzehr durch steigendes Einkommen	8. Weiterhin günstige Voraussetzungen für Außer-Haus-Verzehr durch steigendes Einkommen

Quelle: Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979, S. 267

3. Das Angebot an gastronomischen Leistungen

Die makroökonomische Struktur des Angebotes an gastronomischen Leistungen als Grundlage franchise-politischer Projektionen wird durch die Deskription der globalen und typenbezogenen

a. Anzahl gastronomischer Unternehmen,
b. der Umsätze,
c. der Aufwandstruktur,
c. der Ertragsstruktur,
e. der Vermögens- und Kapitalstruktur

veranschaulicht.
Die Darstellung erfolgt unter dem Gesichtspunkt einer tendenziellen Aussage und nicht unter dem Aspekt der vollständigen Erfassung sämtlicher Daten der Gastronomie.

Neben Betriebsvergleichen regionaler Hotel- und Gaststättenverbände, die nur zur Verifizierung und vergleichenden Trendanalyse des Globalmaterials herangezogen werden können,und privaten Spezialuntersuchungen, die der Bestätigung,bzw. Vertiefung der Aussagen dienten, beziehen sich die folgenden Ausführungen in erster Linie auf Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes Wiesbaden, des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA) in Bonn-Bad Godesberg und des Vereins zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V., bzw. der Nachfolgeorganisation Betriebs-Beratung GmbH in Düsseldorf.

Neben den quantitativen und qualitativen Mängeln des statistischen Materials, die bei Explikationen und Projektionen zur Vorsicht mahnen, ergeben sich zusätzliche branchenspezifische Probleme: Bei einer Eigenkapitalverzinsung von 6,8 % und einem monatlichen Bruttoeinkommen von DM 1.2oo,-- haben 1969 93,7 % aller Gast- und Speisewirtschaften mit einem negativen betriebswirtschaftlichen Ergebnis gearbeitet.

Die Konstanz dieses Phänomens über Jahrzehnte hinweg - Untersuchungen für das Jahr 1935 ergaben 94,1 % und für 1950 95,7 % [8] - lassen den Schluß zu, daß zwischen dem durch die amtliche Umsatzsteuerstatistik erfaßten und dem realen Zahlenwerk erhebliche Differenzen bestehen, da kein Wirtschaftszweig über derartig lange Zeiträume ohne betriebswirtschaftliche Rentabilität existieren kann.

a. Die Anzahl gastronomischer Unternehmen

Das vorliegende statistische Grundlagenmaterial zeigt, daß die Zahl der gastronomischen Unternehmen seit 1961 kontinuierlich gewachsen ist.
Es ist zu beachten, daß in der amtlichen Statistik ca. 15 000 Kleinunternehmen mit einem Jahresumsatz unter 12.000,-- DM nicht erfaßt werden und die Anzahl der Unternehmen nicht gleichzusetzen ist mit der Anzahl der Betriebe, da zu einem Unternehmen mehrere Betriebe gehören können. Andererseits kommt in den Unternehmenszahlen aber auch der Pächterwechsel zum Tragen, wenn eine Gastwirtschaft während eines Jahres von mehreren Unternehmern betrieben worden ist.

Tabelle 3

AUSGEWÄHLTE GASTRONOMISCHE UNTERNEHMEN NACH BETRIEBSTYPEN VON 1961 - 1976

	1961	1965	1969	1973	1976
GESAMTZAHL	97 305	139 900	(141 513)	(147 980)	170 582
Gast- und Speisewirtschaften incl. Bahnhofsrestaurants	87 210	124 140	134 039	140 572	147 663
Cafés	5 534	6 461	6 224	5 923	5 357
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	1 119	1 097	1 250	1 485	1 987
Trink- und Imbisshallen	3 442	8 202	-	-	15 575

Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden

8) Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 1973, Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf 1975, S. 1oo

Bei einer typendifferenten Betrachtung wird ersichtlich, daß die Sparte Gast- und Speisewirtschaften ein eindeutiges Übergewicht aufzeigt und die Daten der quantitativen Entwicklung prägt.

Die verschärfte Wettbewerbssituation wird ersichtlich, wenn die wachsende Zahl der Betriebe und die langsamer wachsende, bzw. stagnierende Anzahl der Einwohner zu einer konstant abnehmenden Anzahl der Einwohner pro Betrieb führt.

Tabelle 4

EINWOHNER PRO AUSGEWÄHLTES GASTRONOMIE-UNTERNEHMEN 1961 - 1976

Jahr	Anzahl der Betriebe	Anzahl der Einwohner in Mill.	Anzahl der Einwohner pro Betrieb
1961	97 305	56,2	594
1965	139 900	58,6	419
1976	170 582	61,5	360

Quelle: eigene Berechnungen

Antizyklisch überlagert wird der Prozeß der abnehmenden Zahl potentieller Gäste durch einen seit 1973 wieder zunehmenden Anteil gastronomiebezogener Ausgaben am Volkseinkommen. Die wertmäßigen Gastronomieausgaben pro Kopf der Bewölkerung stiegen von 1961 bis 1976 um 253 % :

Tabelle 5

DIE AUSGABEN IN DER GASTRONOMIE PRO KOPF DER BEVÖLKERUNG UND DER ANTEIL DER AUSGABEN AM BRUTTOSOZIALPRODUKT

Jahr	Bevölkerung in 1000	Bruttosozialprodukt in Mrd. DM	Volkseinkommen je Einw. in DM	Gastronomieumsätze in DM 1.000,--	Umsätze in % des Volkseinkommens	DM-Gastronomieausgaben je Kopf der Bevölkerung
1961	56.175	331,4	5.899,--	7.577.995	2,3	134,90
1965	58.619	458,2	7.817,--	14.037.507	3	239,50
1969	60.067	597,7	9.951,--	14.584.875	2,4	242,80
1973	61.976	920,1	14.846,--	20.363.437	2,2	328,50
1976	61.531	1.123,2	18.260,--	29.306.926	2,6	476,30
% Entwicklung 1961-1976	+9,5 %	+239 %	+209 %	+287 %	-	+253 %

Quelle: Statistische Jahrbuch, 1977, Wiesbaden, S. 50, S. 500

b. Die Umsätze

Die Bruttoumsätze im Gastgewerbe stiegen seit 1950 von 4.6 Mrd. DM auf 44 Mrd. DM im Jahr 1978. Das Statistische Bundesamt veröffentlichte - mit den oben zitierten Einschränkungen - folgende Umsatzzahlen des Gastgewerbes in der Bundesrepublik Deutschland:

Tabelle 6

BRUTTOUMSÄTZE DES GASTGEWERBES VON 1961 - 1978 - in DM 1.000,-- -

Jahr	Gastgewerbe insgesamt	Durchschnittl. prozent. jährl. Steigerungsrate	Gastronomie	Durchschnittl. prozent. jährl. Steigerungsrate
1961	9.089.689	-	7.577.995	-
1965	17.410.559	23	14.037.507	21
1969	18.007.927	0,9	14.584.675	1
1973	24.913.455	9,6	20.363.437	9,9
1976	35.901.558	11	29.306.926	11
1977	38.163.356	6,3	32.722.810	5,9
1978	39.613.563	3,8	33.835.385	3,4

Quelle: Statistisches Bundesamt: Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1: Die Kostenstruktur in der Wirtschaft;VI. Gastgewerbe 1961/1965/1969/1973
DEHOGA, Gastgewerbliche Schriftenreihe Nr.23, Umsatzstatistik 1976
o.V.: Höchster Umsatzzuwachs im Gastgewerbe, AHGZ vom 10.Juni 1978

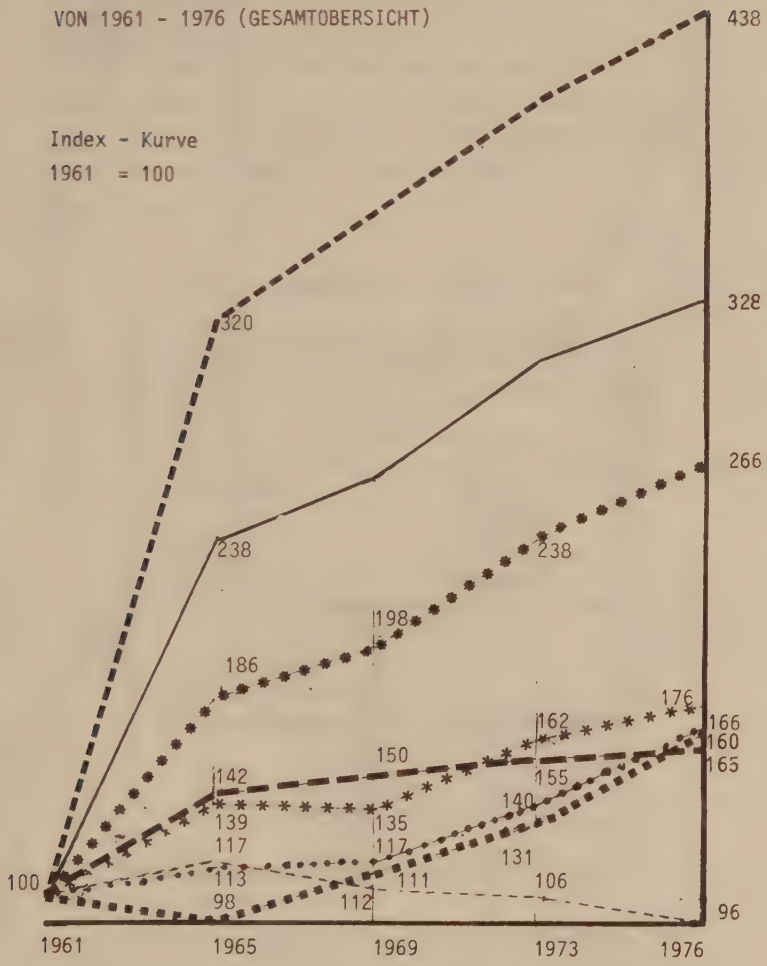
Bei der Analyse der betriebstypenbezogenen Sparten fällt das Auseinanderklaffen der Schere von positiven Zuwachsraten der Anzahl der Unternehmen und der erzielten Umsätze bei den Gast- und Speisewirtschaften und den Trink- und Imbißhallen auf, da die Umsätze schneller wachsen als die Zahl der Betriebe (vgl. Übersicht 26, S. 143: Entwicklung der Gast- und Speisewirtschaften).
Dieser Trend deutet darauf hin, daß die Lebensfähigkeit der Betriebe durch größere Betriebsgrößen verbessert wurde. Ob im Gesamten optimale Betriebsgrößen erreicht wurden, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

Ein negatives Bild zeichnen die Relationen von Anzahl der Unternehmen und der durch diese versteuerten Umsätze bei den Unterhaltungsbetrieben, die ohne Zweifel - neben den kleineren Betriebseinheiten - gegen Umsatzverkürzungen am anfälligsten sind.

Positiv ist das Verhältnis von sinkender Unternehmenszahl und steigenden Umsätzen bei dem Betriebstypus Café zu beurteilen, wo sich - unbeeinflußt von an diesem Typ nicht interessierten Brauereien - anscheinend eine gesunde durchschnittliche Betriebsgröße entwickelt.

Übersicht 25

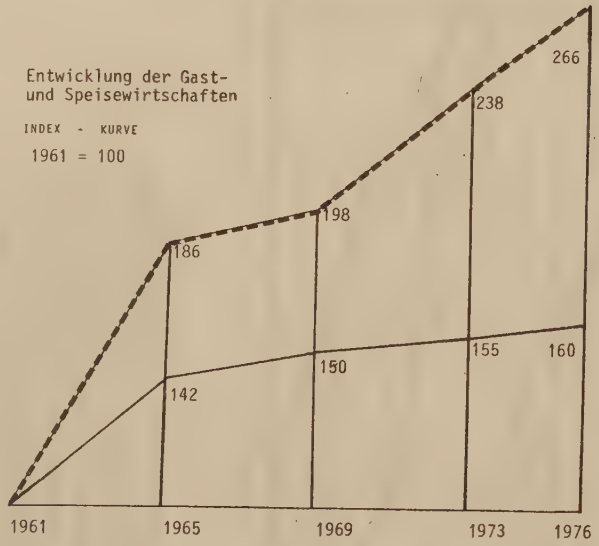
ANZAHL- UND UMSATZENTWICKLUNG DER GASTRONOMIEBETRIEBE VON 1961 - 1976 (GESAMTOBERSICHT)

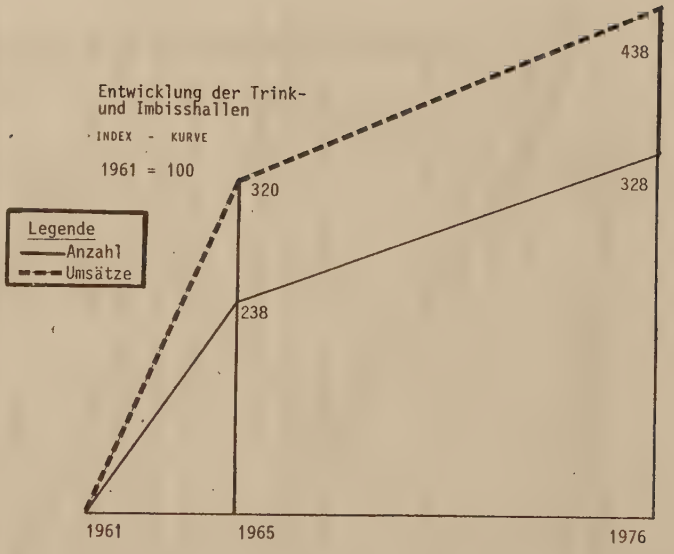


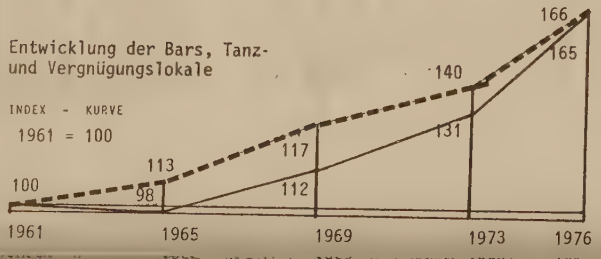
Legende:

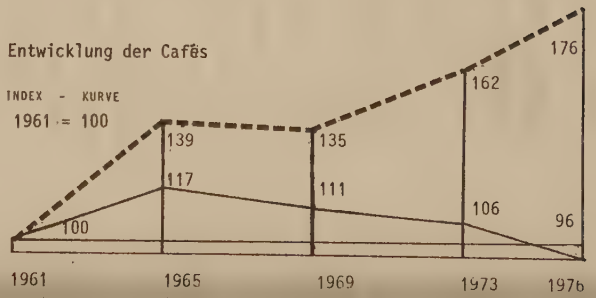
Betriebstyp	Anzahl	Umsätze
Trink- und Imbisshallen	———	- - - -
Gast- und Speisewirtschaften	— —	* * * *
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	. . . .	. . . . .
Cafés	- - - -	* * * *

Übersicht 26 ANZAHL UND UMSATZENTWICKLUNG DER GASTRONOMIEBETRIEBE VON 1961 - 1976 (EINZELOBERSICHTEN)









Die realen Umsätze des Gastgewerbes stagnieren, nominale Umsatzsteigerungen resultieren aus Preissteigerungen. Da bei konstantem realem Umsatzvolumen des Gastgewerbes in der Bundesrepublik Deutschland die Zahl der Betriebe sich seit 1960 fast verdoppelt hat, ist der reale durchschnittliche Umsatz pro Unternehmen erheblich gesunken.

Tabelle 7

DIE REALE UMSATZENTWICKLUNG 1970-1978

Jahr	Reale Umsatzentwicklung
1970	+ 4,1
1972	+ 0,1 (43)
1974	+ 0,9 (44)
1976	- 0,9 (45)
1978	+ 1,2 (46)

Quelle: (43) Dokumentation NW 1970/71, Düsseldorf, S 24
(44) Dokumentation NW 1976, Düsseldorf, S 16
(45) Dokumentation NW 1977, Düsseldorf, S 8
(46) o.V.: Der Sachkundennachweis ist intensiv zu fordern! Umsatzsteigerung des Gaststättengewerbes betrug 1978 preisbereinigt etwa 1,2 %, in AHGZ, Nr. 11 vom 17. März 1979, S. 1

Die Analyse der Umsätze und der Betriebsgröße zeigt, daß eine geringe Zahl von Gastronomieunternehmen (6 %) einen Großteil des Umsatzes (37 %) macht, bzw. der Hauptteil der gewerblichen Betriebe (84 %) noch nicht einmal die Hälfte des Umsatzvolumens (43 %) erzielt und daß der Prozeß des Abbaus der

Kleinbetriebe (bis DM 1oo.ooo,-- Umsatz pro Jahr) und das Anwachsen der Mittel- und insbesondere der Großbetriebe mit überproportionalen Umsatzanteilen seit über 1o Jahren kontinuierlich verläuft.

Ein Vergleich der prozentualen Entwicklung von Unternehmenszahl, Umsatz, Umsatzgrößenklassen und Betriebssparten der erfaßbaren Einheiten für die Jahre 1968 und 1976 läßt folgende Trends erkennen:

(1) Kleinst-Unternehmen mit Umsätzen zwischen DM 12.ooo,-- und DM 1oo.ooo,-- p.a. umfassen trotz erheblicher Abschmelzungen 1976 noch immer die Hälfte der Anzahl der Gast- und Speisewirtschaften (von 77,8 % auf 55,3 % gesunken) und fast die Hälfte der Zahl der Trink- und Imbißhallen (von 68,7 % auf 44 %).
Von der Hälfte (51 %) auf ein Drittel der Unternehmenszahl (35 %) verminderte sich der Größenklassenanteil der Cafés. Parallel zur prozentualen Abnahme der Unternehmenszahl (22,5 %) sank der Anteil am Umsatz (21,3 %) bei den Gast- und Speisewirtschaften.
Unterproportional entwickelte sich der Umsatzverlust in der Größenklasse DM 12.ooo,-- bis DM 1oo.ooo p.a., bei den Cafés (- 16 % : - 1o %), den Unterhaltungsbetrieben (- 5 % : - 2 %) und den Trink- und Imbißhallen (-24,7 % : -18%).

(2) Die gastronomischen Kleinunternehmen mit Jahresumsätzen zwischen DM 1oo.ooo,-- bis DM 25o.ooo,-- p.a. sind nach der Unternehmenszahl in allen Sparten gewachsen. Eine starke Zunahme haben die Speiselokale (+ 14 %) und die Trink- und Imbißhallen (+ 7 %) zu verzeichnen. Da bei beiden Sparten erhebliche Verluste in der darunterliegenden Klasse entstanden, kann unterstellt werden, daß es sich um Betriebe handelt, die infolge von Preissteigerungen und damit verbundenen Mehrumsätzen in die nächsthöhere Gruppe gelangten.

Die Umsatzverluste bzw. relativ schwachen Steigerungen, die der erhöhten Unternehmenszahl gegenüberstehen (Gast- und Speisewirtschaften: Zahl + 14 %, Umsatz + 4,6 %; Trink- und Imbißhallen: Zahl + 7 %, Umsatz: - 3 %) deuten darauf hin, daß die Unternehmen in dieser Größenklasse sich noch nicht im wirtschaftlichen Gleichgewicht befinden.

Oberraschend ist die Entwicklung bei den Cafés, bei denen bei fast gleichbleibender Unternehmenszahl (+ 1 %) die Umsätze in der entsprechenden Größenklasse anteilmäßig von 35 % auf 22 %, d.h. um 13 % gesunken sind.

(3) Einen positiven Verlauf nahm die Entwicklung bei der Größenklasse von DM 25o.ooo,-- bis DM 5oo.ooo,--; bedeutende Anteile innerhalb dieser Gruppe von Mittelbetrieben halten 1976 die Cafés (2o %), die Unterhaltungslokale (18 %) und die Trink- und Imbißhallen (15,3 %).
Den unternehmenszahlbezogenen Wachstumsraten sind Zuwächse der Umsatzanteile gefolgt: die Gast- und Speisegaststäten erhöhten ihren Anteil der Unternehmenszahl um 6 %, der Umsatzanteil stieg um 8,7 %; (Cafés: + 9 % : + 3 %; Unterhaltungsbetriebe: + 3 % : + 6 %, Trink- und Imbißhallen: + 1o,3 % : + 13 %).

(4) Gleichmäßig wuchsen mit verdoppelten Umsatzanteilen die Sparten in der Größenklasse von DM 5oo.ooo,-- bis 1 Mio. DM Umsatz pro Jahr.
Die Cafés verdoppelten (von 3 % auf 7 %) ihre Unternehmenszahl in dieser rentablen Umsatzkategorie und erzielten 1976 21 % ihrer Gesamtumsätze mit Unternehmen dieser Größenklasse (1968: 1o %, d.h. + 11 %).

(5) Bei den Cafés ist die gleiche Entwicklung bei der Kategorie mit einem Umsatz von über DM 1 Mio. im Jahr zu erkennen. Sie verdreifachten die Unternehmenszahl (von 1 % auf 3 %) und steigerten den größenklassenbezogenen Umsatzanteil von 13 % im Jahre 1968 auf 22 % im Jahre 1976. Während die Gast- und Speisewirtschaften Unternehmenszahl und Umsatzanteil (+ o,5 % : 2,5 %) ebenso steigerten wie die Trink- und Imbißhallen (+ o,4 % : 4 %), sank die Zahl der Unternehmen bei den Unterhaltungslokalen von 3 % auf 2 % und die Umsatzanteile sogar von 25 % auf 16 %.

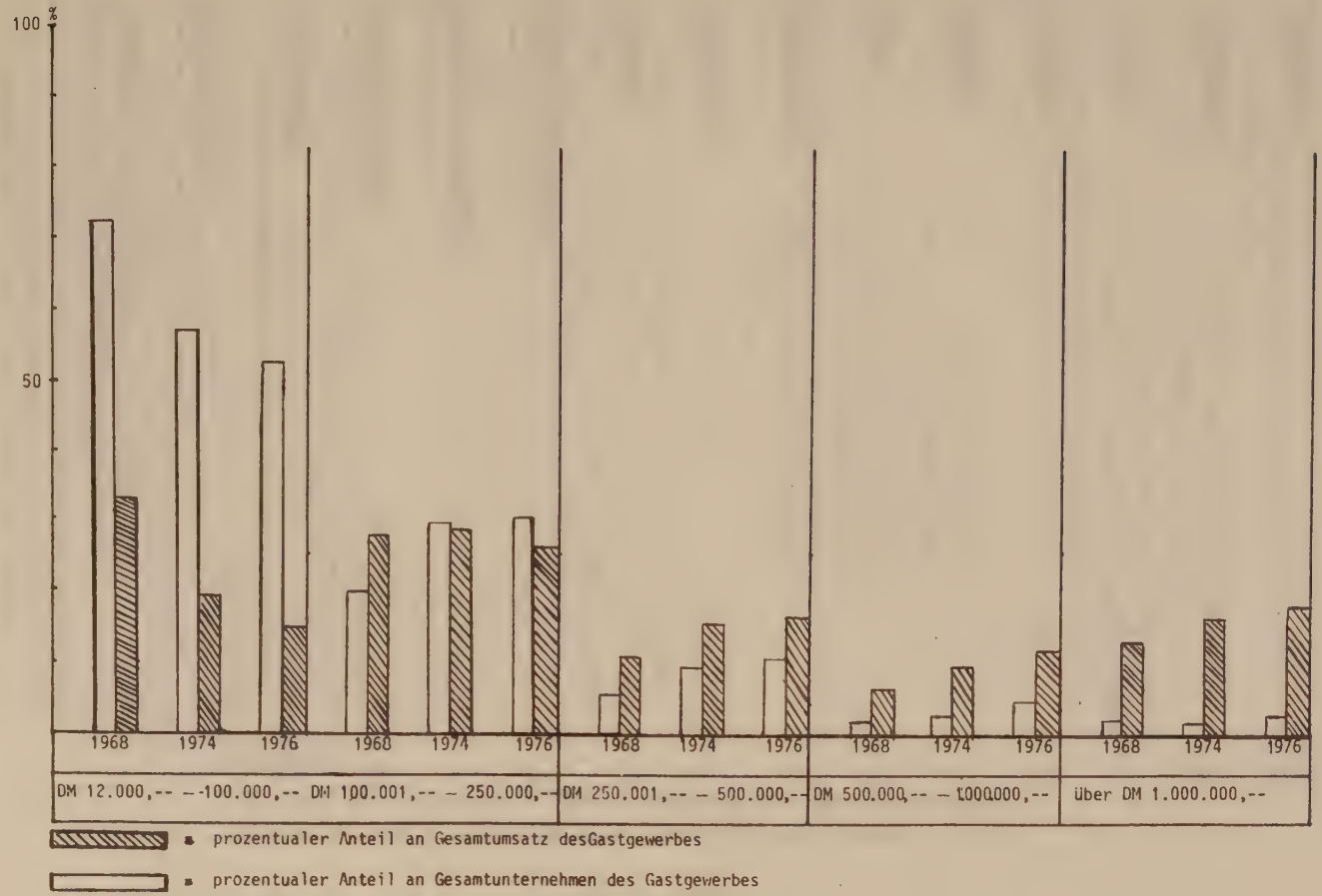
Tabelle 8

VERGLEICH DER PROZENTUALEN ENTWICKLUNG VON ZAHL UND UMSATZ
1968 + 1976 FÜR DIE UNTERNEHMEN NACH SPARTEN UND GRÖSSENKLASSEN

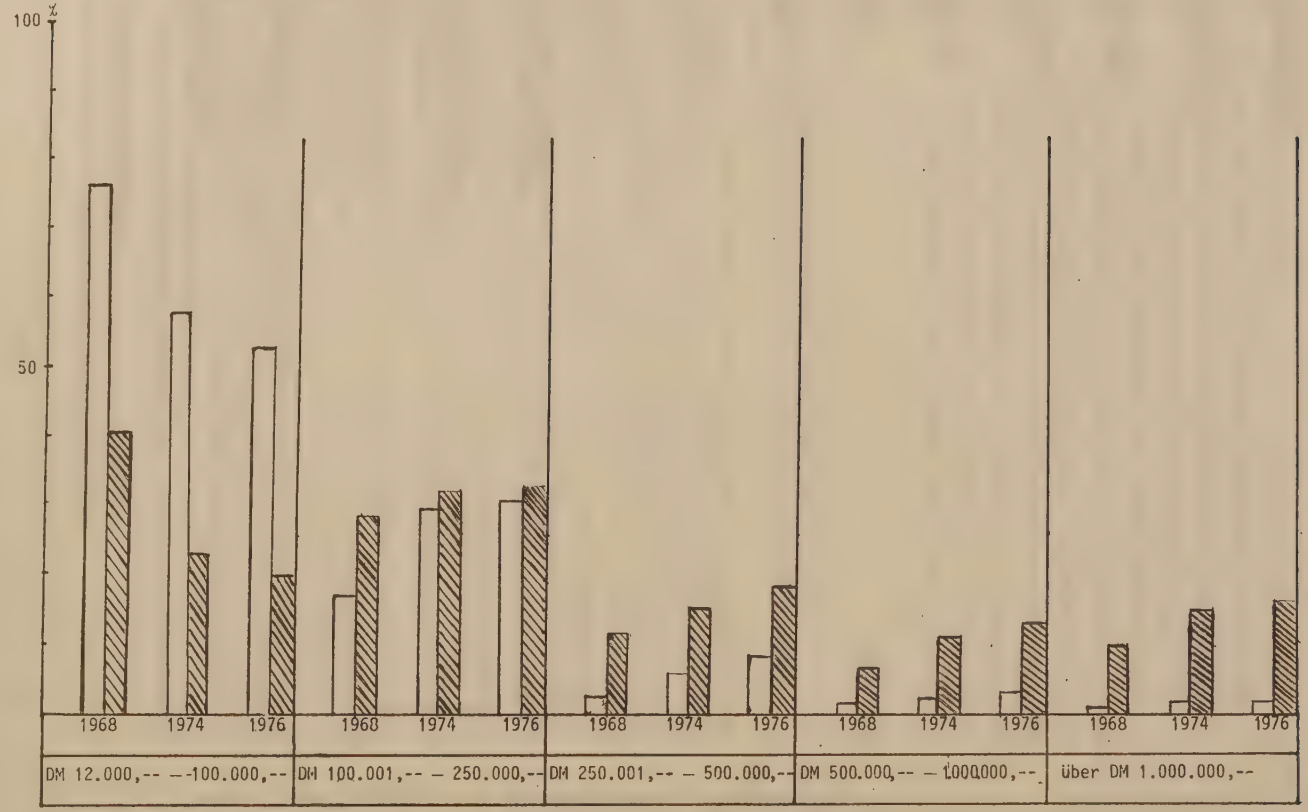
UNTERNEHMEN von 12.000,-- - 100.000,--	Anzahl in %			Umsätze in %		
	1968	1976	Differenz	1968	1976	Differenz
Gast- und Speisebetriebe	77,8	55,3	- 22,5	41,3	20	- 21,3
Cafés	51	35	- 16	18	8	- 10
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	42	37	- 5	11	9	- 2
Trink- und Imbisshallen	68,7	44	- 24,7	32	14	- 18
UNTERNEHMEN von 100.001,-- - 250.000,--						
Gast- und Speisebetriebe	18	32	+ 14	28,4	33	+ 4,6
Cafés	34	35	+ 1	35	22	- 13
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	34	35	+ 1	23	24	+ 1
Trink- und Imbisshallen	25	37	+ 7	37	34	- 3
UNTERNEHMEN von 250.001,-- - 500.000,--						
Gast- und Speisebetriebe	2,8	8,8	+ 6	10,3	19	+ 8,7
Cafés	11	20	+ 9	24	27	+ 3
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	15	18	+ 3	22	28	+ 6
Trink- und Imbisshallen	5	15,3	+ 10,3	17	30	+ 13
UNTERNEHMEN von 500.001,-- - 1.000.000,--						
Gast- und Speisebetriebe	0,9	2,9	+ 2	6,5	12	+ 5,5
Cafés	3	7	+ 4	10	21	+ 11
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	6	8	+ 2	19	23	+ 4
Trink- und Imbisshallen	1	3	+ 2	8	12	+ 4
UNTERNEHMEN über 1.000.000,--						
Gast- und Speisebetriebe	0,5	1	+ 0,5	13,5	16	+ 2,5
Cafés	1	3	+ 2	13	22	+ 9
Bars, Tanz- und Vergnügungslokale	3	2	- 1	25	16	- 9
Trink- und Imbisshallen	0,3	0,7	+ 0,4	6	10	+ 4

QUELLE: Eigene Berechnungen

Übersicht 27 PROZENTUALER ANTEIL DER UNTERNEHMENSZAHLS UND DER GRÖSSENKLASSEN VON 1968 - 1976 IM GASTGEWERBE DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND



Übersicht 28 PROZENTUALER ANTEIL DER UNTERNEHMENSZAHL UND DER UMSATZ-GRÖSSENKLASSEN VON 1968 - 1976 DER GAST- UND SPEISEWIRTSCHAFTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND



Die Struktur der Umsätze legt den Trend zum wachsenden Speiseanteil offen.
Der Verein zur Förderung des Hotel- und Gaststättengewerbes e.V. erstellte im Rahmen des Betriebsvergleichs für die Jahre 1935 bis 1968 eine Analyse der Erlösstruktur der Schank- und Speisewirtschaften mittlerer Umsatzgrößenklasse. Demnach wurden folgende Verhältniszahlen von Küchen- und Kellerumsatz ermittelt: [9]

	1936	1968
Küche	20,8 %	65,2 %
Keller	70,2 %	30,9 %
Sonstige	9 %	3,9 %
Gesamt	100 %	100 %

Diese Ergebnisse werden tendenziell durch ähnliche Untersuchungen für die Jahre 1965 - 1968 abgesichert. [10]
Der Trend vom fallenden Getränke- zum steigenden Küchenanteil, der 1961 bei Vergleichsbetrieben über DM 25o.ooo,-- Umsatz pro Jahr im Verhältnis Getränke : Speisen 4o : 6o betrug [11], hat sich in den letzten Jahren - wenn auch stark verlangsamt - weiter zum Vorteil der Küchenumsätze verschoben.

---

9) Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 41

1o) Schneider, Ingrid: Die wirtschaftliche Lage des Gaststättengewerbes, Ergebnisse eines Betriebsvergleiches im Gaststättengewerbe 1965/66 (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München) Sonderreihe Nr. 13/1968, München 1968, S. 28
Heinlein, Brigitte: Die wirtschaftliche Lage des Gaststättengewerbes, Ergebnisse eines Betriebsvergleichs im Gaststättengewerbe 1965/66 (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München) Sonderreihe 19/197o, München 197o

11) Statistisches Bundesamt, Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft; VI. Gastgewerbe 1961, S. 2o/21 sowie eigene Berechnungen

c. Die Aufwandstruktur

Die Aufwandstruktur gastronomischer Betriebe wird bestimmt durch zwei zentrale Kostenarten: den Wareneinsatz und die Personalkosten.
Aus der durchschnittlichen Aufwandstruktur der einzelnen Betriebskategorien in Prozent der Gesamtleistung lassen sich folgende Entwicklungen ablesen:

(1) die Wareneinsätze aller Sparten haben eine leicht rückläufige Tendenz;
(2) umgekehrt verläuft die Entwicklung bei den Personalkosten: mitbeeinflußt durch wachsende gesetzliche Sozialleistungen stiegen die Personalkostenanteile an;
(3) einheitlich muß eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung der Mietkosten festgestellt werden.

Vergleichende Analysen aktueller Daten ergaben, daß diese Bewegungen sich fortgesetzt haben. Hinzu kam eine überproportionale Steigerung der Ausgaben für Energiekosten. Erheblich stärker als bei den Gast- und Speisewirtschaften und Unterhaltungsbetrieben sinkt der Anteil des Wareneinsatzes mit wachsender Unternehmensgröße bei der Sparte der Cafés. Die steigenden Personalkosten konnten durch die Verbesserung im Bereich der Wareneinsätze aufgefangen werden, sodaß der prozentuale Anteil des Betriebsergebnisses (1961: 1o,1 %, 1965: 11,9 %; 1969: 1o,9 %; 1973: 11,4 %) am Umsatz gehalten werden konnte. Neben der sinkenden Unternehmenszahl und steigenden Umsatzanteilen und der im Verhältnis zu den anderen Betriebstypen des Gaststättengewerbes günstigen Entwicklung innerhalb der Größenklasse deutet auch dieses Phänomen auf eine positive Entwicklung der Cafés hin.
Überproportional steigende Personalkosten - insbesondere bei den umsatzstarken Betrieben der Bars, Tanz- und Vergnügungslokale - konnten durch geringer sinkende Wareneinsätze nicht kompensiert werden; der prozentuale Anteil des Betriebsergebnisses an den Erlösen sank von 12 % (1961) auf 1o % (1973).

Tabelle 9

DURCHSCHNITTLICHE AUFWANDSSTRUKTUR DER EINZELNEN BETRIEBSKATEGORIEN
IN PROZENT DER GESAMTLEISTUNG

Kategorie	Waren-* einsatz	Personalkosten davon**			Miete	Pacht	Steuern	Instand-haltungs-kosten***	Zinsen f. Fremd-kapital	Steuerl. Abschrei-bung ****	Sonstiges	Kosten insge-samt	Betriebs-ergebnis *****
		insgesamt	Sozialkosten gesetzl.	freiwill.									
1961													
Gastw.	51,5	13,4	1,4	0,1	1,4	3,6	5,4	1,0	0,3	1,3	12,5	90,4	9,6
Cafés	40,5	17,9	1,8	0,2	3,8	1,0	6,5	1,9	0,7	2,8	14,8	89,9	10,1
Bars	25,3	27,5	2,6	0,1	3,8	1,6	10,4	1,5	0,4	2,1	15,3	87,9	12,1
1965													
Gastw.	48,9	15,6	1,5	0,1	1,6	3,9	5,0	1,1	0,2	1,4	12,3	90,0	10,0
Cafés	39,4	19,8	1,9	0,2	4,2	0,6	5,8	1,8	0,5	2,7	13,3	88,1	11,9
Bars	24,1	31,7	2,5	0,2	4,2	1,0	8,4	1,7	0,3	2,3	13,5	87,2	12,8
1969													
Gastw.	47,6	17,8	1,8	0,1	2,2	4,3	1,7	1,0	0,3	1,7	12,9	89,5	10,5
Cafés	34,4	22,2	2,3	0,1	5,2	1,2	2,3	1,6	0,6	3,6	18,0	89,1	10,9
Bars	22,4	36,9	3,7	0,1	6,0	1,9	4,7	1,6	0,6	3,3	12,3	89,7	10,3
1973													
Gastw.	45,7	18,8	2,1	0,1	2,8	3,6	1,7	0,8	0,4	1,6	13,0	88,4	11,6
Cafés	35,1	23,5	2,6	0,1	5,8	0,6	1,9	1,3	0,8	2,9	16,7	88,6	11,4
Bars	20,3	36,4	3,7	0,1	6,8	1,8	4,2	1,5	1,0	3,2	14,8	90,0	10,0

* Wareneinsatz = Wareneingang plus Warenbestand am Anfang minus Warenbestand am Ende des Geschäftsjahres.
** Einschl. Bedienungsgeld, jedoch ohne Entgelt für tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige.
*** Nur fremde Leistungen
**** Außer auf Gebäude und ohne Sonderabschreibungen
***** Betriebsergebnis = Gesamtleistung minus Kosten insgesamt.

QUELLE: Statistisches Bundesamt, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft, VI Gastgewerbe 1961,1965,1969,1973 und eigene Berechnungen.

Tabelle 10 AUFWANDSSTRUKTUR DER CAFES IN PROZENT DER GESAMTLEISTUNG

Größenklasse	Waren-* einsatz	Personalkosten davon** insgesamt	Sozialkosten gesetzl.	Sozialkosten freiwill.	Miete	Pacht	Steuern	Instandhaltungskosten***	Zinsen f. Fremdkapital	Steuerl. Abschreibung****	Sonstiges	Kosten insgesamt	Betriebsergebnis *****
1961													
b. 100.000	54,0	7,6	0,8	0,0	4,4	1,2	5,2	1,9	0,7	3,0	10,4	88,4	11,6
b. 250.000	46,8	16,5	1,7	0,1	2,8	1,1	6,2	1,7	0,6	3,0	10,0	88,7	11,3
b. 500.000	41,4	21,8	2,2	0,2	3,7	0,9	7,1	2,3	0,9	2,9	10,2	91,2	8,8
ü. 500.000	37,9	25,6	2,7	0,5	4,3	0,8	7,4	1,7	0,7	2,5	10,6	91,5	8,5
1965													
b. 100.000	49,8	7,1	0,6	0,0	4,7	0,8	4,7	1,8	0,4	3,0	10,9	83,2	16,8
b. 250.000	43,9	18,7	1,8	0,1	3,8	0,5	5,8	1,7	0,8	2,9	9,6	87,7	12,3
b. 500.000	40,7	24,8	2,5	0,2	3,4	0,9	6,3	1,8	0,4	2,6	9,2	90,1	9,9
ü. 500.000	37,2	28,7	2,7	0,6	5,0	0,1	6,5	1,8	0,3	2,5	9,2	91,3	8,7
1969													
b. 100.000	49,0	9,3	1,0	0,0	5,6	1,2	2,3	1,8	0,7	4,0	11,8	85,7	14,3
b. 250.000	41,6	20,1	2,1	0,1	5,0	1,8	2,5	1,4	0,5	3,9	10,8	87,6	12,4
b. 500.000	38,7	28,7	3,0	0,2	4,4	1,3	2,1	1,8	0,8	3,7	10,2	91,7	8,3
ü. 500.000	37,9	30,8	3,3	0,2	5,8	0,4	2,5	1,6	0,6	2,8	9,2	91,6	8,4
1973													
b. 100.000	47,6	9,8	0,9	0,0	7,5	0,5	1,7	1,4	0,7	2,7	13,5	85,4	14,6
b. 250.000	41,4	19,4	2,1	0,0	5,8	0,6	2,1	1,2	0,8	3,3	11,9	86,5	13,5
b. 500.000	36,3	31,3	3,5	0,2	5,5	0,9	2,0	1,3	0,8	2,5	10,7	91,3	8,7
ü. 500.000	35,2	33,7	3,9	0,3	5,0	0,6	1,9	1,5	0,8	3,0	9,7	91,4	8,6

* Wareneinsatz = Wareneingang plus Warenbestand am Anfang minus Warenbestand am Ende des Geschäftsjahres
** Einschl. Bedienungsgeld, jedoch ohne Entgelt für tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige
*** Nur fremde Leistungen
**** Außer auf Gebäude und ohne Sonderabschreibungen
***** Betriebsergebnis = Gesamtleistung minus Kosten insgesamt

QUELLE: Statistisches Bundesamt, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft, VI. Gastgewerbe 1961,1965,1969,1973 und eigene Berechnungen.

Tabelle 11 AUFWANDSSTRUKTUR DER GAST- UND SPEISEWIRTSCHAFTEN INCLUSIVE BAHNHOFSRESTAURANTS IN PROZENT DER GESAMTLEISTUNG

Größenklasse	Waren-* einsatz	Personalkosten davon** insgesamt	Sozialkosten gesetzl.	Sozialkosten freiwill	Miete	Pacht	Steuern	Instandhaltungskosten***	Zinsen f. Fremdkapital	Steuerl. Abschreibung****	Sonstiges	Kosten insgesamt	Betriebsergebnis *****
1961													
b. 100.000	61,7	3,6	0,4	0,0	2,4	2,0	4,3	1,3	0,3	1,3	8,1	85,0	15,0
b. 250.000	59,9	9,0	0,9	0,0	1,4	3,0	5,4	0,9	0,3	1,5	7,7	89,1	10,9
b. 1 Mill.	55,3	17,5	1,8	0,1	1,0	3,9	5,8	0,9	0,3	1,3	7,5	93,5	6,5
ü. 1 Mill.	48,1	23,5	2,4	0,3	1,0	5,4	6,1	0,9	0,2	1,2	7,8	94,2	5,8
1965													
b. 100.000	58,1	3,9	0,3	0,0	3,0	2,1	3,9	1,2	0,3	1,5	9,1	83,1	16,9
b. 250.000	56,5	11,2	1,0	0,0	1,6	3,2	5,3	1,0	0,3	1,6	7,8	88,5	11,5
b. 1 Mill.	52,8	20,2	2,0	0,2	1,1	4,0	5,4	1,0	0,2	1,3	7,2	93,2	6,8
ü. 1 Mill.	45,9	27,0	2,6	0,4	0,7	6,3	5,6	1,1	0,1	1,0	7,5	95,2	4,8
1969													
b. 100.000	55,8	5,3	0,4	0,0	3,8	2,6	2,1	1,2	0,4	1,7	9,6	82,5	17,5
b. 250.000	54,8	12,7	1,2	0,0	2,1	3,8	1,7	1,0	0,3	2,0	8,9	87,3	12,7
b. 1 Mill.	52,4	21,9	2,3	0,3	1,5	4,2	1,7	0,9	0,4	1,8	7,8	92,6	7,4
ü. 1 Mill.	44,2	31,4	3,4	0,3	1,3	6,6	1,4	1,1	0,3	1,2	8,2	95,7	4,3
1973													
b. 100.000	52,2	5,2	0,4	0,0	4,5	2,0	2,1	0,9	0,2	1,7	11,6	80,4	19,6
b. 250.000	51,4	12,6	1,3	0,0	2,8	3,1	1,6	0,7	0,5	2,0	10,4	85,1	14,9
b. 1 Mill.	49,7	23,6	2,7	0,1	2,2	3,4	1,5	0,8	0,6	1,6	8,5	91,9	8,1
ü. 1 Mill.	42,9	33,9	3,9	0,4	1,7	5,8	1,5	0,9	0,3	1,1	8,2	96,3	3,7

* Wareneinsatz = Wareneingang plus Warenbestand am Anfang minus Warenbestand am Ende des Geschäftsjahres
** Einschl. Bedienungsgeld, jedoch ohne Entgelt für tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige
*** Nur fremde Leistungen
**** Außer auf Gebäude und ohne Sonderabschreibungen
***** Betriebsergebnis = Gesamtleistung minus Kosten insgesamt

QUELLE: Statistisches Bundesamt, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft, VI. Gastgewerbe 1961,1965,1969,1973 und eigene Berechnungen.

Tabelle 12

AUFWANDSSTRUKTUR DER BARS, TANZ- UND VERGNÜGUNGSLOKALE
IN PROZENT DER GESAMTLEISTUNG

Größenklasse	Waren-* einsatz	Personalkosten davon**			Miete	Pacht	Steuern	Instandhaltungskosten***	Zinsen f. Fremdkapital	Steuerl. Abschreibung****	Sonstiges	Kosten insgesamt	Betriebsergebnis *****
		insgesamt	Sozialkosten gesetzl.	freiwill.									
1961													
b. 250.000	31,0	22,7	2,1	0,1	4,3	1,2	10,3	1,3	0,4	2,4	11,4	85,0	15,0
b. 1 Mill.	26,1	31,6	2,9	0,1	3,1	1,4	10,5	1,6	0,3	2,0	11,9	88,5	11,5
ü. 1 Mill.	24,6	28,2	2,7	0,2	4,0	2,1	10,5	1,5	0,5	1,9	17,0	90,3	9,7
1965													
b. 250.000	31,5	22,0	1,8	0,0	5,2	1,0	7,9	1,6	0,4	2,7	11,6	83,9	16,1
b. 1 Mill.	22,8	38,7	3,0	0,1	3,2	1,8	8,7	1,4	0,4	2,2	10,8	90,0	10,0
ü. 1 Mill.	23,9	34,5	2,8	0,4	4,3	0,3	8,6	2,2	0,1	1,9	12,2	88,0	12,0
1969													
b. 250.000	26,8	26,6	2,8	0,0	8,5	1,9	4,6	1,5	0,6	3,4	12,6	86,5	13,5
b. 1 Mill.	21,7	40,4	3,8	0,2	4,9	2,0	5,5	1,7	0,6	3,2	10,6	90,6	9,4
ü. 1 Mill.	22,4	43,6	4,4	0,2	4,7	1,7	4,0	1,6	0,6	3,4	10,1	92,1	7,9
1973													
b. 250.000	25,4	24,3	2,7	0,0	8,7	2,0	4,1	1,4	0,6	3,9	15,3	85,7	14,3
b. 1 Mill.	21,4	39,0	3,8	0,1	6,5	1,3	4,2	1,4	1,0	3,2	12,4	90,4	9,6
ü. 1 Mill.	19,0	46,0	4,5	0,2	5,3	2,0	4,4	1,6	1,3	2,6	11,7	93,9	6,1

* Wareneinsatz = Wareneingang plus Warenbestand am Anfang minus Warenbestand am Ende des Geschäftsjahres
** Einschl. Bedienungsgeld, jedoch ohne Entgelt für tätige Inhaber und mithelfende Familienangehörige
*** Nur fremde Leistungen
**** Außer auf Gebäude und ohne Sonderabschriebungen
***** Betriebsergebnis = Gesamtleistung minus Kosten insgesamt

QUELLE: Statistisches Bundesamt, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft, Vi. Gastgewerbe 1961,1965,1969,1973 und eigene Berechnungen.

d. Die Ertragstruktur

Auf der Grundlage der durch das Statistische Bundesamt Wiesbaden veröffentlichten Umsatz- und Kostenstatistiken kann man bei den untersuchten Gastronomiebetrieben mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite vor Ertragssteuern von 1o % rechnen.
Aus den Tabellen zur Aufwandstruktur sind die sparten- und größenklassenbezogenen Betriebsergebnisse zu entnehmen. Hierbei ist zu beachten, daß bei den Kleinst-, Klein- und Mittelbetrieben die Inhaber und die mithelfenden Angehörigen aus den Betriebsergebnissen zu entlohnen sind.
Die steuerlich positiven Ergebnisse reichen aber in der Mehrzahl der Fälle nicht aus, um den Minimal-Unternehmerlohn und die Eigenkapitalverzinsung zu zahlen. [12]
Expertenbefragungen und eigene Berechnungen ergaben, daß zwischen 5o % und 6o % aller gastronomischen Betriebe mit einem negativen Betriebsergebnis arbeiten, wenn ein Minimal-Unternehmerlohn angesetzt wird.
Die Frage, ob Mittel zur Reinvestition in bestehende oder neue Betriebsstätten oder Reserven für sonstige Fälle vorhanden sind, kann zwar nur die Analyse der Kapital- und Vermögensstruktur beantworten, ist aber infolge der oben dargestellten Ertragslage mehr theoretischer Natur.

e. Die Vermögens- und Kapitalstruktur

Vereinfacht ausgedrückt, interessiert zur Beurteilung der Kapitalstruktur die Zusammensetzung des Vermögens (Vermögensstruktur), wie es auf der Aktivseite der Bilanz erscheint, und die Art der Finanzierung dieses Vermögens.

---

12) Schneider, Ingrid: Die wirtschaftliche Lage des Gaststättengewerbes, Ergebnisse eines Betriebsvergleiches im Gaststättengewerbe 1965/66 (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München) Sonderreihe 13/1968, München 1968, S. 29 ff.

Die Tatsache, daß der kleine und mittlere gastgewerbliche Unternehmer "oft außerhalb des Unternehmens große private Sicherheiten vorzuweisen hat, die selbst bei schlechter Bilanz dem Unternehmen den Bestand und bei Banken Kreditwürdigkeit garantieren" [13] , kann hierbei nicht ins Gewicht fallen.
Da auch hier entsprechende statistische Unterlagen fehlen, müssen die Untersuchungen auf einer Vielzahl von Einzelanalysen basieren und versuchen, das Ergebnis in Mosaikform zusammenzusetzen und darzustellen.

Das Anlage- und Umlaufvermögen

Das in die Betriebsstätten investierte Anlagevermögen beträgt in der BRD bei Eigentümerbetrieben im Durchschnitt 8o %, das Umlaufvermögen 2o % der Aktivseite der Bilanzen. [14]
Das vom Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Verkehr des Landes NRW geförderte und im Jahre 1971 vom Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V. vorgelegte Betriebsvergleich des nordrhein-westfälischen Hotel- und Gaststättengewerbes "Dokumentation Gastgewerbe NRW" zeichnete erstmalig ein Bild der Vermögens- und Kapitalstruktur der Betriebe dieses Gewerbes für das Jahr 1968. Die hohe Anlageintensität auf der einen Seite und die im Verhältnis hierzu unzureichende Eigenkapitalbasis auf der anderen Seite traten offen zutage.

---

13) Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 1977, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1977, S. 89

14) Der Durchschnittswert liegt bei 79 %, die Streuung geht betriebstypenverschieden von 64 % bis 88%; vgl.: Dokumentation NW 197o/71, Vertriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 44 a;
vgl.: Nach einer Untersuchung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München lag das Anlagevermögen von Eigentümerbetrieben 1965/66 zwischen 87 und 95 % des Gesamtvermögens, 1967/68 zwischen 87 und 92 %.
vgl.: Dokumentation NW 1976 und 1977; der durchschnittliche Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen betrug 1974 85 % und 1976 86 % der Gaststättenbetriebe in Nordrhein-Westfalen.

Die Kapitalstruktur

Die Branche befindet sich in einem langfristigen Strukturwandel und muß sich erheblichen Anpassungsprozessen unterwerfen. Anpassungsprozesse sind in starkem Maße mit Investitionen verbunden. Größenordnungen und Marktstellung der mittelständischen Betriebe sind nicht geeignet, eine ausreichend starke Stellung am Kapitalmarkt zu gewährleisten. Finanzierungen aus erwirtschafteten Gewinnen sind bei der unzureichenden Ertragslage nur im begrenzten Umfang möglich: die "flüssigen Mittel" betrugen 1968 bei Eigentümerbetrieben im Durchschnitt 4 % der Aktiva, denen kurzfristige Verbindlichkeiten in Höhe von durchschnittlich 25 % der Passiva gegenüberstanden.[15)]

Selbst bei Berücksichtigung der Warenvorräte (1o %) und der Forderungen (7 %) ergibt sich eine Liquiditätslücke von 4 %.[16)]

Die Gegenüberstellung von Warenvorräten und Forderungen einerseits und kurzfristigen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen aufgrund der Erhebungen des Statistischen Bundesamtes für die Jahre 1965, 1969 und 1973 signalisiert, daß der Prozeß der negativen Liquiditätspolitik und der Unterkapitalisierung sich im Laufe der Entwicklung noch erheblich verschlechtert hat.

Die Bedrohlichkeit der Situation für das Gaststättengewerbe wird noch eindringlicher, wenn die Entwicklung der analogen Werte des Einzelhandels für die Jahre 1965, 1969 und 1973 mit ihrer positiven Entwicklung gegenübergestellt wird.

---

15) Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 44 a

16) Zum Vergleich die Werte des Einzelhandels 1968: Anlagevermögen 19,3 %, Warenvorräte 49,7 %, Forderungen 7,4 %, flüssige Mittel 7,2 %, kurzfristige Verbindlichkeiten 23,8 %: Die Vermögens- und Kapitalsituation des Einzelhandels in den Jahren 1976 und 1977, Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln, (Mitteilungen, Jhrg. 3o, Nr. 11, November 1978), S. 146/147

Tabelle 13

DIE ENTWICKLUNG DER BESTÄNDE UND DER VERBINDLICHKEITEN AUS LIEFERUNG UND LEISTUNG VON EINZELHANDEL UND SPARTEN DER GASTRONOMIE 1969 und 1973 in DM 1.000,-- PRO DURCHSCHNITTLICHE BILANZSUMME JE BETRIEB

	1965				1969				1973			
	Einzelhandel	Gast- u. Speisewirtschaften	Cafés	Bars, Tanz-u. Vergnügungslokale	Einzelhandel	Gast- u. Speisewirtschaften	Cafés	Bars, Tanz- u. Vergnügungslokale	Einzelhandel	Gast- u. Speisewirtschaften	Cafés	Bars, Tanz- u. Vergnügungslokale
BESTÄNDE	231	133	51	117	273	127	93	120	404	117	97	91
Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	88	96	31	72	116	114	122	125	195	116	102	95
Differenz Bestände ./. Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung	+ 143	+ 37	+ 20	+ 45	+ 157	+ 13	- 29	- 5	+ 209	+ 1	- 5	- 4

Quelle: Die Vermögens- und Kapitalsituation des Einzelhandels in den Jahren 1976 und 1977, Bericht über die Betriebstypenvergleichsergebnisse zur Bilanzstruktur, in: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, herausgegeben von Prof. Dr. Edmund Sundhoff, Jahrg. 30, Nr. 11, November 1978, S. 145 - 148

Statistisches Bundesamt Wiesbaden, Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft, VI. Gastgewerbe 1965, 1969, 1973 und eigene Berechnungen

Die letzten vorgelegten Bilanzanalysen, gültig für das Land Nordrhein-Westfalen[17] des Jahres 1977 wiesen ein Anlagevermögen für Eigentümerbetriebe der Gastronomie mit 86 % und einen Eigenkapitalanteil von 36 % aus. Der Verschuldungskoeffizient, im Optimalwert 1oo, beträgt 239 (V = FK : EK x 1oo) und entspricht nicht im entferntesten der vertikalen Kapitalstrukturregel.[18]

Zusammenfassend zeichnen drei auffallende Erscheinungen die Kapital- und Vermögensstruktur des Gaststättengewerbes aus:

(1) die hohe Intensität des Anlagevermögens und die Irreversibilität der im Gaststättengewerbe getätigten Investitionen,

(2) die Unterkapitalisierung des Gewerbes und

(3) der zunehmende Trend zur höheren kurzfristigen Verschuldung.

17) Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 1977, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1977, S. 51-6o

18) Vgl. Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine BWL, 13. Auflage, (Verlag Franz Vahlen) München 1978, S. 544

4. Die institutionellen Anbieter gastronomischer Leistungen

Die unbefriedigende Ertragslage und der zunehmende Trend zur höheren Verschuldung fordert die Frage heraus, warum überhaupt so viele Menschen sich in der Gastronomie selbständig machen wollen.

Die Gründe liegen

im leichten Eintritt in die Selbständigkeit für ausgebildete und unausgebildete Beschäftigte und

in der positiven Einstellung zur gastronomischen Tätigkeit, die ihre höchste Erfüllung in der unternehmerischen Eigenständigkeit findet.

Der leichte Eintritt in die Selbständigkeit, "der wohl in erster Linie damit zu erklären ist, daß heute der Gastronomiesektor einen der ganz wenigen Wirtschaftsbereiche darstellt, in dem die Markteintrittsschwelle hinsichtlich des persönlichen Qualifikationsnachweises und der Kapitalanforderungen" [19] durch das Vorherrschen des Pachtsystems noch relativ niedrig ist. Kaufmännische, fachliche oder gewerberechtliche Kenntnisse werden nicht verlangt, eine Prüfung, wie sie in den deutschsprachigen Nachbarländern, wie z.B. in der Schweiz oder in Österreich notwendig ist, wird von niemand abgenommen. "Mit DM 1o.ooo,-- bis DM 2o.ooo,-- Eigenkapital hat heute fast jeder Interessent im Umkreis von 5o km kurzfristig die freie Auswahl unter mindestens 3o Pachtbetrieben verschiedener Formen und Größen. Zulassungsbeschränkungen bestehen praktisch nicht, die Nachfrage nach Pächtern ist auf der anderen Seite durch die Absatzpolitik der Brauereien - die auch unwirtschaftliche Betriebe am Markt aufrecht erhält - und die damit verbundene Fluktuation der Betriebsinhaber außerordentlich groß." [19]

---

19) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 1o3 und 1o4

Nach vorsichtigen Schätzungen kommen etwa 55 % aller neuen Gastwirte aus Berufen, die mit der Gastronomie nichts zu tun haben. [2o)]

Die positive Einstellung zum Beruf bzw. zur gastronomischen Tätigkeit liegen in erster Linie im nicht-ökonomischen Bereich. Die Motive und Entscheidung, in der Gastronomie zu arbeiten, wurden in einer Meinungsumfrage erforscht.
"In der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen ergab sich auf die Frage 'Was hat Sie zu einer Tätigkeit im Gastgewerbe veranlaßt' folgendes Gesamtergebnis:" [21)]

Umgang mit Menschen, Kontakte	27,6 %
Vielseitige und interessante Tätigkeit	25,4 %
Beweglichkeit, die Welt zu sehen	21,3 %
Möglichkeiten der selbständigen Existenz	13,2 %
gute berufliche Aufstiegschancen	8,o %
Verdienstmöglichkeiten	4,5 %

2o) o.V.: Gastwirte zahlen Lehrgeld; vorher ist es niedriger als hinterher, in: AHGZ vom 15. Juli 1978
Nach einer Untersuchung der Industrie- und Handelskammer Koblenz galten für den Zuständigkeitsbereich in den Jahren 1976 und 1977 folgende Relationen in %:

	1976	1977
1. Vorher Selbständige in der Gastronomie	17 %	15 %
2. Vorher abhängige Stellung in der Gastronomie	32 %	35 %
3. Aus der Branche (1. und 2.)	49 %	50 %
4. Branchenfremd	51 %	50 %
GESAMT	100 %	100 %

Vgl.: o.V.: Viele stellen sich das 'Wirt sein' leichter vor; die meisten Gastronomen sind branchenfremd, in: AHGZ vom 1o. Juni 1978.

21) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 74

Die negativen Seiten der gastgewerblichen Tätigkeit werden von den Erwerbstätigen in der Reihenfolge der Häufigkeit der Nennungen wie folgt gesehen:

begrenzte Freizeit,	26,2 %
ungünstige Arbeitszeiten,	24,2 %
unzureichende Verdienstmöglichkeiten,	22,6 %
mangelnde Anerkennung der persönlichen Leistung,	16,8 %
mangelnde Aufstiegschancen im Betrieb,	8,3 %
mangelnde Sicherheit des Arbeitsplatzes.	2,2 %

"An erster Stelle rangiert erwartungsgemäß die 'Klage' über die begrenzte Freizeit, die entsprechend den einerseits ungünstig gelegenen Arbeitszeiten (Abend- und Nachtarbeit, Sonn- und Feiertagsarbeit) und der insgesamt überdurchschnittlich langen Arbeitszeit sowohl insgesamt kürzer als auch zu den weniger 'attraktiven' Tageszeiten anfällt. Begrenzte Freizeit und ungünstige Arbeitszeiten, die beide in unmittelbarem Zusammenhang gesehen werden müssen, erreichen über 5o % der 'negativen Seiten'". [22)]

"Trotz der Klagen über mangelnde Freizeit, ungünstige Arbeitsbedingungen und unzureichende Verdienstmöglichkeiten wird die Berufswahl nicht in Zweifel gezogen." [22)]

"Über 85 % der Befragten sind mit ihrem Beruf zufrieden und haben sich darauf eingestellt, daß sie zu ihrer Berufsausübung die ungünstigen Arbeitszeiten in Kauf nehmen müssen." [22)]

---

22) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 77-80.
Vgl., S. 40:"Als mit Abstand größte Belastung im Gastgewerbe gelten die Arbeitszeiten und dies im wesentlichen in vierfacher Hinsicht: 6-Tage-Woche, über 50 Arbeitsstunden pro Woche; Abend-, Wochenend- und Feiertagsarbeit, geteilte Arbeitsschichten (Split-Schicht)".

Der hohe Stellenwert der unternehmerischen Selbständigkeit ist einerseits in der historisch bedingten Auffassung zu sehen, daß nur der selbständige Wirt sein Berufsziel realisiert hat, und andererseits in der Überzeugung, als gastronomischer Unternehmer mehr zu verdienen.

Diese emotional geprägte Einstellung und die Möglichkeit des leichten Eintritts in die Selbständigkeit sind Teile der Ursache, die zu dem unten dargestellten Problemfeld des mittelständischen Gastronomen führten und eines der zentralen Probleme des Franchising in der deutschen Gastronomie beinhalten.

Unter dem Gesichtspunkt des Franchising empfiehlt es sich, die institutionellen Anbieter gastronomischer Leistungen in folgender Gliederung abzuhandeln:

a. die Individualgastronomie
b. die Ketten- und Systemgastronomie
c. die Handelsgastronomie
d. die Gemeinschaftsverpflegung.

a. Die Individualgastronomie

Das größte Hindernis des Franchising in der deutschen Gastronomie ist die Struktur der Individualgastronomie und die Einstellung seiner Betreiber.
Im Gastgewerbe ist der Anteil der "Tätigen Inhaber" (Unternehmer) und der "Mithelfenden Familienangehörigen" mit einem Drittel (1977: 32 %) [23] weit über dem vergleichbaren Anteil

23) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 38

in der Gesamtwirtschaft (1976: 15 %) [24], bzw. ihrem Dienstleistungssektor (1977: 11 %).

Mit wachsenden Betriebsgrößen nahm die Zahl der Inhaber und der mithelfenden Familienangehörigen ab; sie betrugen in Prozent der Gesamterwerbstätigen im Gastgewerbe:

195o:	53 %
196o:	51 %
1961:	39 %
1977:	32 % [25].

Gegenüber der Altersstruktur der Selbständigen in der BRD im Jahre 1977 liegt bei der Altersstruktur der Inhaber gastgewerblicher Betriebe keine'vergleichsweise Überalterung' des Gewerbes vor. [26]

Die neuesten Erhebungen über die Geschlechtsstruktur und den Ausländeranteil wurden durch den Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT) auf der Basis der durch die 69 Industrie- und Handelskammern durchgeführten Unterrichtungen getätigt. Sie ergaben einen Anteil weiblicher Wirte von ca. 5o % und einen steigenden Ausländeranteil von z.Zt. 1o %. [26]

---

24) Statistisches Jahrbuch 1977: Für die Bundesrepublik Deutschland, (W. Kohlhammer GmbH) Stuttgart-Mainz 1977, Statistisches Bundesamt, S. 96

25) o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 57 sowie
DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 38

26) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 34 sowie: S. 39: "In der Bundesrepublik dürften augenblicklich etwa 2o ooo ausländische Unternehmer in der Gastronomie tätig sein."

Der oben zitierte leichte Eintritt in die Selbständigkeit und die Existenz einer großen Zahl unrentabler Betriebe, die als Betriebsstätten durch die Absatzpolitik der Brauwirtschaft am Leben gehalten werden, sowie die renitente Einstellung oft unerfahrener Wirte, die mit Hilfe eines breiten Angebotes und mit großem persönlichen Einsatz sich zwar kurz- und mittelfristiges Überleben garantieren, führte zu Wettbewerbsverhältnissen, die nicht auf betriebswirtschaftlich kalkulierbaren Grundlagen fußen.

Die hohe Fluktuationsrate der gastgewerblichen Unternehmer ist das quantitativ zu fassende Ergebnis des personalen Verschleißprozesses in der deutschen Gastronomie.
Die Fluktuationsrate,bzw. der prozentuale Anteil der Inhaberwechsel an der Anzahl der erfaßten Unternehmen betrug 1968 bei den "Gast- und Speisewirtschaften" 18,4 % und bei den "Trink- und Imbißhallen" 42,9 %. [27] Selbst den Schankwirtschaften, die "im Jahre 1974 im Durchschnitt Gewinne zwischen 15,1 % und 18,1 % vom Umsatz" erzielten [28], "steht die statistisch nachweisbare Tatsache gegenüber, daß jährlich in Nordrhein-Westfalen rund 25 % den Pächter wechseln und daß die überwiegende Mehrheit der ausscheidenden Wirte aufgrund von Überschuldung und Zahlungsunfähigkeit ihren Betrieb aufgeben müssen".
Im Schnitt wird in der Gastronomie mit einer Fluktuationsrate in Höhe von ca. 2o % pro Jahr gerechnet. [29]

---

27) o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 197o/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-197o, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973, S. 17-19
28) o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW 1976, Betriebsvergleich 1974, (Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH), Düsseldorf 1976,S. 1o; S. 112: (Vorjahresgewinn, Bankkonto und persönliche Lebensführung sind die Kriterien der Privatunternehmen!)
29) DEHOGA: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V., (Hrsg.), Jahresbericht 1977/78, Bonn 1978, S. 211

Die Überforderung des heutigen Gastronomen resultiert aus der Komplexität der Verantwortungsbereiche in den unterschiedlichsten Sektoren seiner Tätigkeit, wo Leerlauf und extremer Leistungsdruck ständig wechseln.
Die veränderten Verbrauchergewohnheiten, die verschärfte Umsatz- und Kostensituation, erhöhte Liquiditätsprobleme und das kaum zu lösende Personalproblem bei einem zum Teil ruinösen Verdrängungswettbewerb lassen viele gastgewerbliche Unternehmer resignieren. Hinzu kommen die physischen und psychischen Probleme, die das Problemlösungspotential des Gastwirtes erheblich einschränken.

Die physischen und psychischen Probleme, denen der Gastwirt unterworfen ist und die den Beruf erschweren, sind ohne Rangfolge:

a) keine geregelte Arbeitszeit,
b) Sonn- und Feiertagstätigkeit,
c) Gefahr der Trink- und Eßsucht,
d) gestörtes Familienleben,
e) Stehberuf in schlechter Luft,
f) Gefahr der Verschuldung,
g) Monotonie der Tätigkeit am gleichen Ort,
h) Ärger mit Personal, Lieferanten, Nachbarn, Behörden etc.,
i) Anreiz der Steuerhinterziehung usw.,
j) negatives Image des Berufsstandes.

Nicht umsonst ist von allen Berufen die Lebenserwartung des deutschen Gastwirtes am kürzesten:

Tabelle 14

LEBENSERWARTUNG NACH BERUFEN
IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND

GASTWIRT	58 Jahre
Künstler, Journalisten	61 Jahre
ungelernte Arbeiter	65 "
Richter, Anwälte	68 "
Ärzte	68 "
mittlere Angestellte	68 "
kath. Geistliche	69 "
angelernte Arbeiter	70 "
Facharbeiter	70,5 "
Landwirte, Gärtner	71 "
untere Beamte	72 "
leitende Angestellte	73 "
mittlere Beamte	74 "
Unternehmer	75 "
leitende Beamte	76 "
evang. Geistliche	77 "

Quelle: "Capital" und Verband der Lebensversicherungsunternehmen, Dr. H. Doll

Trotzdem ist für das Franchising in der deutschen Gastronomie das Wirt-Gast-Verhältnis, was die Stärke der Individualgastronomie ausmacht und ihre positive und negative Anpassungsfähigkeit ermöglicht, ein nur schwer zu überwindendes Hindernis. Die Beziehungen des Gast-Wirt-Verhältnisses wurzeln zu tief, da sie ihren Ursprung in der alten germanischen und christlichen Gastfreundschaft haben, welche die Gastronomie durch ihre Einschaltung übernommen hat.
"Trotz dieses Abschiebens der Gastfreundschaft auf Organisationen, der Ehrenpflicht auf bezahlte Tätigkeit, bleibt dem persönlichen Engagement den Bedürfnissen des Fremden gegenüber noch genügend Spielraum. Nie hat der Bezug Gast-Wirt völlig den Charakter eines zwischenmenschlichen Urphänomens verloren." 3o)

3o) Benker: Gertrud: Der Gasthof, (Verlag Georg D.W. Callwey) München, 1974, S. 11

b. Die Ketten- und Systemgastronomie

Der deutsche Hotel- und Gaststättenverband (DEHOGA) erfaßte erstmals 1974 die deutsche Kettengastronomie, deren Entwicklung durch den Vergleich mit der letzten Erhebung des DEHOGA vom Juli 1978 beleuchtet werden kann.
Die umsatzbezogene Rangfolge der 2o größten deutschen Gaststättenketten verschiebt aufgrund der vorhandenen Unterlagen und Schätzungen die Unternehmen. Nur die mengen- und umsatzbezogenen Rangfolgen und die Entwicklung der Unternehmen zwischen 1974 und 1978 erlauben eine annähernde Beurteilung der außengerichteten Situation der Kettengastronomie. Die fehlende Transparenz auf dem Markt und die in den Anfängen stehende Erfassung der Daten muß berücksichtigt werden.
Bisher hing es von dem geschickten und gewollten Einsatz der Instrumente der Public-Relations-Politik ab, ob eine Gaststättenkette unabhängig von ihrer Größe als solche zumindest in Fachkreisen bekannt wurde.

Wenn auch die quantitative Bedeutung der Kettengastronomie mit o,4 % an der Gesamtzahl der gastgewerblichen Unternehmen noch niedrig ist,darf ihr Einfluß nicht unterschätzt werden; die konsequente Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden der Leistungsprogrammpolitik und des Managements, ausgefeilte Betriebstypen, intensive Ausbildungsprogramme, erprobte System- und agressive Expansionspolitik lassen erwarten, daß der Trend zum überproportionalen schnellen Wachstum der Kettengastronomie anhält.
Schon heute halten die 2o größten Gaststättenketten 3,4 % des gesamten, gastgewerblichen Umsatzes bzw. mit o,6 % der Gast- und Speisewirtschaften 5,3 % des Umsatzes dieser größten Sparte des Gastgewerbes.

Da über die Probleme der Ketten- und Systemgastronomie kein nennenswertes Sekundärmaterial vorliegt, hat der Verfasser dieser Arbeit 1977 und 1978 eine Umfrage in Form von persönlichen Interviews durchgeführt.

Tabelle 15

DIE ZWANZIG GRÖSSTEN GASTSTÄTTENKETTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 1974 UND 1978 NACH DER ANZAHL DER BETRIEBE

1974		1978	
Unternehmen	Anzahl der Betriebe	Unternehmen	Anzahl der Betriebe
1. Wienerwald GmbH, München	302	1. Wienerwald GmbH, München	386**
2. Nordsee Quick Stuben, Deutsche Hochseefischerei GmbH, Bremerhaven	100	2. Kochlöffel GmbH & Co KG, Schlepsdorf-Singen	ca. 130***
3. Kochlöffel GmbH & Co KG Schepsdorf-Singen	ca. 90-100	3. Nordsee Quickstuben, Bremerhaven	103**
4. Kaub + Kuffler KG, München	27	4. Mc Donald's System of Germany Inc, München	70
5. Restaurationsbetriebe Katz, Hamburg	22	5. Jaques Borel Deutschland AG, Düsseldorf (Churrasco, etc.)	41
6. Hahnhof, Deidesheim	19*	6. Kaub + Kuffler KG, München	41
7. Brauns Fischgaststätten & Co KG, Bremerhaven	16	7. Cornelius Schuler GmbH, Stuttgart	21
8. Stockheim & Co., Düsseldorf	16	8. Casserole Feine Fleischkost Filialgeschäft mbH & Co. Paschenberg, Herten	20
9. Mövenpick Restaurant, Stuttgart	13	9. Hahnhof, Deidesheim	20**
10. Churrasco, Argentinisches Steakhaus, Hans Albrecht Freiherr von Maltzahl KG, Hamburg	12	10. Weinkrüger Gaststätten GmbH, Hamburg	19**
11. Kentucky Fried Chicken Germany GmbH, Frankfurt	12	11. Mövenpick Restauranbetriebs- und Handels GmbH, Stuttgart	18
12. Hermann Kroepels, Hamburg	10	12. Stockheim Restaurationsbetriebe GmbH & Co KG, Düsseldorf	18
13. Schlenter Betriebe/WEGA-Westdeutsche Gaststätten GmbH, Köln	10	13. Kentucky Fried Chicken Heublein GmbH, Frankfurt/Main	17**
14. Mc Donald's GmbH, München	8	14. Block-House, Restaurationsbetriebe GmbH Hamburg	14
15. Weinkrüger	8	15. Wimpy Gastronomie-Beratungs GmbH, Frankfurt	14
16. Jaques Borel Gastronomie und Hotel GmbH, Düsseldorf	6	16. Fischgaststätten Brauns & Co, Dissen	12
17. Block-House, Hamburg	6	17. Quicky-Betriebe, Osnabrück	12
18. Dairy Queen Restaurant GmbH, Offenbach/Main	6	18. Norddeutsche Gaststätten GmbH, Hamburg	11
19. Quicky-Betriebe, Osnabrück	6*	19. Blatzheim-Betriebe, Jochen Blatzheim, Köln	10
20. Gastronoma (Wimpy) GmbH, Berlin	5	20. Burger King Holding GmbH, Wiesbaden	10**

* vom Verfasser eingefügt
** korrigiert nzw. eingesetzt aufgrund exakter Unterlagen und Rückfragen des Verfassers
*** geschätzt nach Unterlagen und Gesprächen mit der Gesellschaft bzw. Kennern der Gesellschaft

Quelle: Umfrage des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes (DEHOGA), Bonn-Bad-Godesberg 1974 und 1978

Tabelle 16

DIE ZWANZIG GRÖSSTEN GASTSTÄTTENKETTEN IN DER BRD NACH ERZIELTEN UMSÄTZEN IM JAHR 1978

1.	Wienerwald GmbH, München
2.	Mc Donald's System of Germany Inc., München
3.	Kochlöffel GmbH & Co KG, Schepsdorf-Singen
4.	Nordsee Quickstuben, Bremerhaven
5.	Mövenpick Restaurantbetriebs- und Handels-GmbH, Stuttgart
6.	Jaques Borel Deutschland AG, Düsseldorf
7.	Stockheim Restaurantionsbetriebe GmbH & Co KG, Düsseldorf
8.	Block-House, Restaurationsbetriebe GmbH, Hamburg
9.	Kaub + Kuffler KG, München
10.	Weinkrüger Gaststätten GmbH, Hamburg
11.	Cornelius Schuler GmbH, Stuttgart
12.	Hahnhof, Deidesheim
13.	Burger King Holding GmbH, Wiesbaden
14.	Norddeutsche Gaststätten GmbH, Hamburg
15.	Casserole Feine Fleischkost Filialgesellschaft mbH & Co, Paschenberg, Herten
16.	Kentucky Fried Chicken Heublein GmbH, Frankfurt/Main
17.	Fischgaststätten Brauns & Co, Dissen
18.	Wimpy Gastronomie-Beratungs-GmbH, Frankfurt/Main
19.	Blatzheim Betriebe, Jochen Blatzheim, Köln
20.	Quicky-Betriebe, Osnabrück

Quelle: Veröffentlichungen der Gesellschaften, Umfragen und eigene Berechnungen und Schätzungen

Die Befragung erfaßte auf die Anzahl der Betriebe bezogen 61 %, auf das Umsatzvolumen der 2o größten Gastronomiegruppen bezogen 42 % der relevanten Unternehmen.

Die Ergebnisse sollen franchise-relevante Erklärungsfunktionen und Trendanalysen, nicht aber exakte quantitative Aussagen ausdrücken. Die Befragung konzentrierte sich auf Unternehmen mit Systembetrieben, die sich im Gegensatz zur sonstigen Kettengastronomie mit deren breitem, vielfältigem gastronomischem Angebot, auf einen polarisierten Gaststättentyp stützen.
Zur Kettengastronomie erster Ausprägung zählen z.B. die Blatzheim-Betriebe (Messehallen Köln-Deutz, Messeturm Köln, Park Café Köln, Edelweiß Bremen usw.) oder die Stockheim-Restaurations-Betriebe (Flughafen und Hauptbahnhof Düsseldorf und Köln, Stadthalle, Messegelände Düsseldorf usw.), zur Systemgastronomie werden die "Wienerwald"-Gaststätten, die Nordsee-Restaurants, McDonald's-Restaurants oder die Block-House-Betriebe in Hamburg gerechnet.

Die Befragung ermöglicht erstmals die Analyse und vergleichende Gegenüberstellung von vier Systembetrieben der Speisegastronomie,bzw. von vier System-Restaurants unterschiedlicher Umsatzgrößenklassen in der Bundesrepublik Deutschland. Die Beschäftigung mit mikroökonomischen Daten an dieser Stelle ist notwendig, da sie zu Vergleichszwecken benötigt werden und kein makroökonomisches Sekundärmaterial vorliegt.

Trotz erheblicher Unterschiede in der Umsatzhöhe - von DM 728.000,-- bis DM 3.360.000,-- pro Jahr - läßt die Darstellung der Betriebsstrukturen erkennen, daß in einer außerordentlichen Breite Systemgastronomie auf dem Restaurantsektor betrieben werden kann.
Die Vergleichsdaten sind aus folgender Übersicht zu entnehmen:

Tabelle 17

EIN VERGLEICH VON VIER SYSTEMBETRIEBEN DER SPEISEGASTRONOMIE

		BETRIEB 1	BETRIEB 2	BETRIEB 3	BETRIEB 4
BRUTTO-UMSATZ jährlich, durchschnittlich		DM 728.000,--	DM 1.120.000,--	DM 1.512.000,--	DM 3.360.000,--
NETTO-UMSATZ jährlich, durchschnittlich		DM 650.000,--	DM 1.000.000,--	DM 1.350.000,--	DM 3.000.000,--
BRUTTO-TAGESUMSATZ durchschnittlich		DM 2.160,--	DM 3.068,--	DM 4.200,--	DM 9.205,--
UMSATZSTRUKTUR	Speiseanteil	80 %	85 %	70 %	80 %
	Getränkeanteil	20 %	15 %	30 %	20 %
AUSSER-HAUS-ANTEIL		30 %	38 %	1 %	5 %
BRUTTO-UMSATZ PRO PLATZ ./. Außer-Haus-Verkauf		DM 12,60 pro Tag	DM 11,90 pro Tag	DM 23,10 pro Tag	DM 43,70 pro Tag
HAUPTUMSATZTRÄGER		Fisch (80%) Salate (20%) AfG/Wein (75%) Bier (25%)	Hendl (40%) Schnitzel (15%) Sonstige (45%) AfG/Wein (33%) Bier (66%)	Würste (40%) Bayr.Küche (60%) AfG/Wein (30%) Bier (70%)	Steak (90%) bürg.Kü. (10%) AfG/Wein (40%) Bier (60%)
BREAK-EVEN-UMSATZ	Brutto pro Jahr	DM 611.520,--	DM 672.000,--	DM 1.116.000,-	DM 2.240.000,--
	Brutto pro Tag	DM 1.815,--	DM 1.841,--	DM 3.100,--	DM 6.137,--
FREIE TAGE PRO JAHR durchschnittlich		28 (Sonn-u.Feiertage)	-	-	-
ÖFFNUNGSZEITEN		9.oo - 19.oo Uhr (Sa.: 9.-15.oo)	10.oo - 24.oo Uhr bzw. 1.oo Uhr	9.oo - 24.oo Uhr bzw. 1.oo Uhr	11.oo - 1.oo Uhr
SCHICHTEN		1 1/2	2	2	2
BETRIEBSGRÖSSE					
qm Gesamt		150	160	400	500
qm Verkaufsfläche		100	120	200	250
Zahl der Beschäftigten		7,5	12	18	33
davon:					
- Produktion		0,5	4	6	10
- Verkauf		4	4,5	9,5	20
- Verwaltung (GF)		1	2	1,5	3
- Sonstige		2	1,5	1	-
SYSTEM		Filial	Franchise/Filial	Joint-Venture/ Franchise	Filial/Franchise
KOSTENSTRUKTUR (vom Netto-Umsatz)					
Wareneinsatz		35 %	42 %	36 %	35 %
Personalkosten		24 %	37 %	35 %	20 %
Miete		9 %	5 - 8 %	7 %	4 %
Werbung		2 %	2,2 %	2 %	1 %
Sonstige Aufwendungen		22 %	7,4 -10,4 %	10 %	21 %
JAHRESÜBERSCHUSS (Umsatzrendite in Prozent des Nettoumsatzes)		8 %	3,4 %	10 %	13 %

Tabelle 17 (Fortsetzung)

	BETRIEB 1	BETRIEB 2	BETRIEB 3	BETRIEB 4
SPEISEKARTE				
Änderungen Standardkarte	alle "10 Jahre"	jährlich	jährlich	18 Monate fest
Wechselndes Angebot	1 Sonderangebot pro Woche	täglich wechselndes Menü	täglich zwei Stammessen	täglich ein wechselndes Gericht
Aktionen	Gewinnspiele, Sonderaktionen aus Standardkarte	Sonderaktionen	4 - 6 Sonderaktionen pro Jahr	alle 4 Wochen Aktionen
Berücksichtigung regionaler Besonderheiten	nein	ja (Speisen)	ja	-
INVESTITIONEN	DM 500.000,--	DM 240.000,--	DM 650.000,--	DM 900.000,--
a. Rohbau /Ausbau		DM 100.000,--	DM 100.000,--	
b. Lager/Küche/Kühlung/Technik		DM 40.000,--	DM 120.000,--	
c. Einrichtung/Dekoration (+ Küche)	DM 200.000,--	DM 60.000,--	DM 350.000,--	DM 300.000,--
d. Kleininventar	DM 10.000,--	DM 10.000,--	DM 50.000,--	
e. Sonstiges (Kasse, etc.)	DM 10.000,--	DM 30.000,--	DM 30.000,--	
	(DM 4.200,-- pro Sitzplatz, 120 Plätze)	(DM 1.500,-- pro Sitzplatz, 160 Plätze)	(DM 3.600,-- pro Sitzplatz, 180 Plätze)	(DM 4.500,-- pro Sitzplatz 200 Plätze)
GÄSTESTRUKTUR				
Alter	25 - 50 Jahre	25 - 45 Jahre	25 - 60 Jahre	30 - 40 Jahre (70%)
Geschlecht männlich	45 %	-	60 %	60 %
weiblich	55 %	-	40 %	40 %
Einkommen	brutto DM 1.000,-- bis 2.500,--	brutto DM 1.250,-- bis 2.500,--	brutto DM DM 2.000,-- bis 4.000,--	brutto DM DM 3.000,-- bis 5.000,--
RANGFOLGE DER LAGEN	Citylage Einkaufszentren	Citylage Stadtteilzentren Gastronomiezentren Fremdenverkehrsorte	Citylage Stadtteilzentren Einkaufszentren	Stadtteilzentren Citylage
ERFOLGSGRÜNDE	schnell - preiswert - Qualität	Bekanntheitsgrad Organisation Kontrollsystem	relativ preiswert essen in uriger Atmosphäre	frohe Stunden bereiten in angenehmer Atmosphäre
TOCHTERGESELLSCHAFTEN		Einkaufsgesell. Finanzierungsges. Immobiliengesell. Bau- und Einrichtungsgesellschaft Gastronomie-Beratungsgesell. Rechenzentren Druckerei Gerätebau	Einrichtungsges. Gastronomie-, Planungs- und Beratungsgesell. Schlachterei	Schlachterei Zentralküche Einkaufsgesell. Bauabteilung Werbesgesellschaft Verwaltungsges.

QUELLE: Eigene Befragungen und Berechnungen

c. Die Handelsgastronomie

Die gastronomischen Einrichtungen des Handels werden als Handelsgastronomie bezeichnet; ihre Betriebstypen werden folgendermaßen gegliedert:

(1) der Küchendienst mit einem eng begrenzten Angebot, der normalerweise durch die in Bedienung geführte Fleischabteilung erfolgt. Der Verzehr erfolgt außerhalb des Verkaufsraumes;

(2) das Grillcenter, in dem wenige heiße Gerichte vor dem Gast hergestellt und zubereitet werden. Der Verzehr erfolgt außerhalb des Verkaufsraumes;

(3) der Coffeeshop bildet eine Ergänzung zur Backwaren-Bedienungs-Abteilung und hat nur Stehplätze;

(4) der Imbißstand mit einem begrenzten Angebot kalter Speisen und Getränke, das durch wenige "Hot-Foods" (Suppe, Wurst etc.) ergänzt wird. Der Verzehr erfolgt an Stehplätzen im Verkaufsbereich;

(5) der Erfrischungsraum zielt auf die Zwischenverpflegung ab und hat nur wenige warme Standardgerichte; er ist bei tiefem Servicegrad mit Steh- und Sitzplätzen ausgestattet;

(6) Die Cafeteria bietet ein relativ breites Angebot an Speisen und Getränken mit wechselnden Tagesgerichten; sie wird bei einer vorwiegenden Zahl von Sitzplätzen als Selbstbedienungseinheit geführt. Als Organisationsprinzip für Cafeterias haben sich folgende Systeme herausgebildet:
   - das Line-System (Gast wird vom Tablettstapel bis zur Kasse an der Verkaufstheke - Counterline - vorbeigeführt),
   - das Roll-in-System (fahrende Einzelelemente, die für einen bestimmten Zweck bestückt einzeln oder in einer Einheit genutzt werden können,
   - das Free-flow-System (über den Raum verteilte Ausgabentheken mit Angebotsschwerpunkten);

(7) das SB-Restaurant basiert auf dem Cafeteria-Prinzip und unterscheidet sich nur in seiner sitzplatzbezogenen Größenordnung;

(8) das Handelsrestaurant ist mit dem Restaurant der eigenständigen Gastronomie vergleichbar; eine große Auswahl oder ein spezialisiertes tiefes Sortiment an Speisen und Getränken wird vom Personal am Tisch serviert.

Im Gegensatz zur "Normalgastronomie" spielen betriebswirtschaftliche Planungen und Entscheidungen in der Handelsgastronomie eine herausragende Rolle, wenn auch infolge fehlenden fachlichen Know-hows des Managements die Angebotsplanung - wie die RKW-Untersuchung ergab - in den meisten Fällen dem Küchenchef überlassen wird.

Ein Vergleich der Preise zwischen Handels-, System und allgemeiner Gastronomie zeigt, daß im Speisesektor entgegen herkömmlichen Meinungen kaum Unterschiede vorhanden sind. Wesentliche Differenzen treten im Getränkebereich auf: während die allgemeine Gastronomie leicht über dem Preisniveau der Handelsgastronomie angesiedelt ist, liegen die vergleichbaren Preise der Systemgastronomie um ca. 47 % über dem Niveau der Handelsgastronomie.

Tabelle 18

VERGLEICH DER PREISE VON 1975 DER GAST- UND SPEISEWIRTSCHAFTEN, DER HANDELS- UND DER SYSTEMGASTRONOMIE ANHAND AUSGEWÄHLTER PRODUKTE IN DM

Produkt	Gast- und Speisewirtschaften	Handelsgastronomie	Systemgastronomie
Wiener Schnitzel mit Beilagen	9,95	8,69 - 11,--	8,95 - 10,20
Rumpsteak mit Beilagen	11,84	11,67	13,60
Rindergulasch mit Beilagen	7,45	8,07	7,20
Bohnenkaffee	1,20	1,09 - 1,31	1,60
Deutscher Weinbrand	1,69	1,68	2,40
Weißwein	3,10	2,19	3,53

Quelle: Statistisches Jahrbuch, 1977, S. 478, Handbuch der Handelsgastronomie, S. 217, Speisekarten von Systembetrieben und eigene Berechnungen.

Ein Vergleich der wesentlichen Kostenarten spiegelt die unterschiedliche Preispolitik wieder:
Der Wareneinsatz der Systemgastronomie unterschreitet bei annähernd gleichen Wareneinsätzen für Speisen den Wareneinsatz der Handelsgastronomie um ca. 8 %; hierdurch wird die Bedeutung der Getränkepreise eindringlich verdeutlicht.

Der Wareneinsatz der allgemeinen Gastronomie, der die Wareneinsatzgröße der Handelsgastronomie überschreitet, resultiert bei vergleichbaren Preisen aus der Organisationsschwäche der Individualgastronomie. Ihre tieferen Personalkosten können aus dem hohen Anteil der Inhaber und mithelfenden Angehörigen erklärt werden, die bei branchenüblicher Entlohnung die Personalkosten in eine der Handelsgastronomie vergleichbare Größenordnung rücken würden.
Im Vergleich der Personalkosten von Handels- und Systemgastronomie wird der günstige Personalkostenanteil der Systemgastronomie deutlich.
Obwohl die Systemgastronomie infolge der Öffnungszeiten durchschnittlich mit einer doppelten Personalbesetzung operiert und an Sonn- und Feiertagen den Betrieb offen hält, liegen ihre Personalkosten nur um 1,9 % über den Kosten der Handelsgastronomie.

TABELLE:

VERGLEICH DER ANTEILE DER KOSTEN DES WARENEINSATZES UND DES PERSONALS IN PROZENT DER NETTOUMSÄTZE FÜR DIE GAST- UND SPEISEWIRTSCHAFTEN, DIE HANDELS- UND SYSTEMGASTRONOMIE

Kostenarten	Gast- und Speisewirtschaften *	Handelsgastronomie	Systemgastronomie
Wareneinsatz	48 %	45,2 %	37 %
Personal	23,4 %	28,6 %	30,5 %
Summe	71,4 %	73,8 %	67,5 %

* mit einem Umsatz über DM 100.000,-- p.a.

Quelle: Statistisches Bundesamt, Gastgewerbe 1973, Handbuch, der Handelsgastronomie, S. 36, und eigene Untersuchungen und Berechnungen

Obwohl bis heute noch keine Ansätze sichtbar sind, ist die Handelsgastronomie ein bedeutender Partner gastronomischer Franchise-Unternehmen:

(1) die Handelsgastronomie setzt 9 % der außer-Haus verzehrten Essen um. 31)

(2) das gastronomische Know-how der Handelsunternehmen ist im Vergleich zur Systemgastronomie unterentwickelt.

(3) der Handel verfügt über bedeutende Kapital- und Personalpotentiale.

(4) im Gegensatz zur Individualgastronomie sind die Institutionen des Handels betriebswirtschaftlich interessanten Gastronomieprojekten gegenüber aufgeschlossen.

(5) die Handelsgastronomie verfügt kaum über tragfähige attraktive gastronomische Langfrist-Konzepte.

---

31) o.V.: Ketten profitieren vom veränderten Gastronomiebedarf; aus den Mißerfolgen wurden Lehren gezogen, in: AHGZ vom 4. März 1978

d. Die Gemeinschaftsverpflegung

Die Gemeinschaftsverpflegung ist nicht Gegenstand dieser Untersuchung.
Da die Daten der Kantinen, als Mitbewerber erwerbsgastronomischer Institutionen, und die Caterer als Versorgungssystem von Gastronomiebetrieben im Rahmen der Arbeit relevant sind, wird kurz auf diese Sektoren der Gemeinschaftsverpflegung eingegangen.

d_1) Die Kantine

"Für den überwiegenden Teil der Gemeinschaftsverpfleger sind soziale Aspekte als vorrangig und als Motiv ihres Handelns anzusehen. Dies führt dazu, daß zwar weitgehend konkrete Vorstellungen und Definitionen über Art und Umfang der zu erstellenden Leistung bestehen, jedoch keine Kostenerwägungen über die dadurch bedingten Aufwendungen und ihre Verhältnismäßigkeit angestellt werden". Die Preisbildung erfolgt "nahezu ausschließlich nicht auf der Basis einer Kostenkalkulation, sondern nach sozialen und politischen Gesichtspunkten". 32)

Bei einer vom Verfasser durchgeführten repräsentativen Befragung in München ergab sich, daß in einem fast reinen Büro- und Verwaltungsgebiet mit einem reichhaltigen Angebot

---

32) DEHOGA: Eine Studie der Betriebsberatung Gewerbe GmbH: Bestandsaufnahme betriebswirtschaftlicher Daten aus der Gemeinschaftsverpflegung, in: Gastgewerbliche Schriftenreihe des DEHOGA, Bonn-Bad Godesberg, Nr. 4, Dezember 1975, S. 8
Vgl. auch: Heussen, H.J.: Essen ist ein Bedürfnis, eine soziologische Untersuchung der Kantine als "freiwillige Sozialleistung", Diplomarbeit, Berlin, 1. März 1973, S. 22o: "Man kann die Betriebsverpflegung nicht losgelöst von ihren polit-ökonomischen Bedingungen sehen. Ihre bestimmte Form ist eines der vielen Symptome des Systems und führt damit an die Widersprüchlichkeiten desselben, an solche Widersprüchlichkeiten, die auch mit einer besseren und schöneren Kantine nicht gelöst werden können."

an Kantinen und der Möglichkeit der Auswahl unter verschiedenen Gemeinschaftsverpflegern nur 46 % der Beschäftigten häufig, 7 % manchmal, 7 % selten und 4o % nie eine Kantine besuchen. [33)]

Eine andere Repräsentativ-Befragung legt offen, daß rund 4o % aller Arbeitnehmer, die vom Betrieb verpflegt werden, mit dem Kantinenessen unzufrieden sind. "Dabei richtet sich der Unwille der Arbeitnehmer weniger auf Preis und Qualität des Essens, mehr aber auf die Umstände, unter denen sie ihr Essen einzunehmen gezwungen sind. Am häufigsten werden Auswahlmöglichkeiten und Kantinen-Atmosphäre als unzureichend empfunden". [34)]
Es überrascht deshalb nicht, daß "nur rund 16 % der Arbeitnehmer in Kantinen essen, obwohl aus deren Küchen mindestens doppelt soviel verpflegt werden können." [35)]
Der Trend wird aber zu einer erhöhten Nachfrage nach Kantinenleistungen gehen, denn mit abnehmenden Haushaltsgrößen (5o % aller Ein-Personen-Haushalte nehmen am Kantinenessen teil) und zunehmender Berufstätigkeit der Frauen, sowie dem qualitativen, auswahl- und ausstattungsmäßig verbesserten Angebot der Gemeinschaftsverpfleger wird der Weg zur Essensaufnahme in der Kantine häufiger stattfinden.

---

33) Inn-Consult GmbH, München: Untersuchung zur Bestimmung eines gastronomischen Betriebstyps im Haus des Bayerischen Rundfunks, München, Juli 1978, S. 39 (unveröffentlichtes Manuskript)

34) o.V.: 40% sind unzufrieden, in: Handelsblatt, vom 10. April 1974, S. 14 (Eine Untersuchung der Studiengruppe Naether, Hamburg) Vgl. auch: o.V.: "Betriebsrestaurant" ohne echte Chance, in: AHGZ vom 3. Juni 1978: "Nach einer jüngst durchgeführten qualitativen CMA-Studie ... wird die Frage verneint, ob das Erlebnisfeld Kantine geeignet ist, dem Tischgast mehr als nur physische Befriedigung des Essensbedürfnisses zu geben." Dabei steht "die Verbesserung der Atmosphäre im Speiseraum noch vor der Auswahlmöglichkeit des Essens".

35) Bohl, A.: Zum Essen oder zum Friseur, das Essen im Betrieb wird oft verschmäht, in: Handelsblatt, vom 17. Juli 1974, S. 18

Die Kantine im herkömmlichen Sinne wird trotz gegenteiliger Beteuerungen "mehr und mehr in ein modernes Betriebsrestaurant umgestaltet werden. Neue Konzepte für die Gemeinschaftsverpflegung werden erprobt, weil ihr in der expansiv eingestellten Ketten- und Handelsgastronomie starke Konkurrenten im Markt des Außer-Haus-Verzehrs gegenüberstehen". [36]

Die Entwicklung der gastronomischen Betriebstypen der System-, Handels- und Gemeinschaftsverpflegungsgastronomie nähert sich an und wird immer stärker substituierbar.

Eine besondere Rolle nimmt dabei das Catering ein, als zentrale Produktions- und Verteilerstelle gastronomischer Leistungen.

d_2) Die Caterer (Fernverpfleger)

Ständig steigende Kosten, erhebliche Probleme bei der Beschaffung qualifizierten Gastonomiepersonals [37] und die Realisierung der Zielvorstellung von Qualitätskonstanz bei wechselndem Angebot, veranlassen immer mehr Unternehmen, auf die Eigenproduktion von Speisen zu verzichten und sich spezialisierter Fernverpfleger zu bedienen.

Durch Systematisierung, Rationalisierung und Konzentration auf die zentralisierte Produktion können die Caterer - auch durch die optimale Größenordnung - das Fertiggericht günstiger anbieten, als es bei Eigenproduktion zu erstellen wäre.

---

36) o.V.: Großküche für Gemeinschaftsverpflegung auf neuen Wegen, Neue Restauranttypen in Anpassung an veränderte Konsumgewohnheiten, in: AHGZ vom 1o. März 1979, S. 39

37) Eine Analyse der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf, erbrachte, daß sich beispielsweise auf ein entsprechendes Stellenangebot der Gastronomie etwa 2 - 3 Köche, auf ein Stellenangebot der Gemeinschaftsverpflegung 5o - 6o Köche bewerben.

Vom Hoff schildert die Vorteile der Caterer:
"Durch den zentralen Einkauf und langfristige Lieferverträge sind die jeweils günstigsten Einkaufspreise garantiert; die von Kapazität und Qualität her am besten geeigneten Lieferanten werden ermittelt, dadurch erreichte Rabatte können an die Kunden weitergegeben werden. Das Gesamtangebot des Marktes wird ausgenutzt.

- Das Personal wird laufend und intensiv geschult, so daß ein Team qualifizierter Fachleute zur Verfügung steht.
- Die gesamte Regie des Verpflegungsbereichs liegt in einer Hand, dadurch ist ein optimales Know-how gewährleistet.
- Durch die Aufbereitung maßgeblicher Managementzahlen, die Notwendigkeit, ein Budget aufzustellen, die zentrale Übernahme von Rechnungswesen, Buchhaltung und Personalkalkulation wird eine wirksame Kostenkontrolle bewirkt.

Und weitere Vorteile bietet der Caterer noch zahlreichen deutschen Betrieben. Das Speiseangebot wird abwechslungsreich und ernährungsphysiologisch richtig und schmackhaft gestaltet werden. Große Catering-Unternehmen bieten eine Auswahl bis zu 5o Menues an, darunter Schonkost. Doch nicht nur Kalorien werden überwacht, sondern auch Ausgestaltung und Atmosphäre der Essensräume im Betrieb sowie die augenfällige Präsentation der Speisen. Der Betrieb kann selber wählen, ob der Caterer das Führungs- oder das gesamte Verpflegungspersonal stellt." [38]

1977 wurden in der BRD - so das Marktforschungsinstitut Gira S.A. Genf - etwa 1,2 % aller Unternehmen, die am Arbeitsort eine warme Mahrzeit ihren Mitarbeitern anbieten, von Caterern betreut. [39]

---

38) Vom Hoff, Werner: Automate gegen Kosten "Operating" und "Catering" als System. in: Handelsblatt vom 17. Juli 1974, Jhrg. 29, S. 19
39) Kersten, A.: Großküchen auf neuen Wegen, in: Handelsblatt vom 9./1o. September 1977

Die bekanntesten Carterer sind in der folgenden Übersicht aufgeführt:

Übersicht 29

DIE FÖHRENDEN CATERING-UNTERNEHMEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND	
CATERER	
apetito Karl Düsterberg GmbH & Co KG Sandkampstraße 142-148 4440 Rheine	Interserve GmbH & Co. Adolfsallee 31 6200 Wiesbaden
R.S. Restaurant-Service GmbH Grafenberger Allee 100 4400 Düsseldorf	BeCat Betriebsgesellschaft für Gemeinschaftsverpflegung und Catering mbH Jan-Wellem-Straße 2 5000 Köln 80
Eurest Deutschland Europäische Restaurantions GmbH Lyoner Straße 23 Nestlé-Haus 6000 Frankfurt/Main-Niederrad	Catering-Service Herrmann Kroepels KG Lagerstraße 2-6 2000 Hamburg
Quelle: Stachow Beate, Viele Haare in der Suppe, Management, 8/77, S. 54/55 und eigene Untersuchungen	

Der Caterer, der neben dem Produkt ein erprobtes Software-Konzept und ein spezialisiertes, professionelles Management stellt, ist auf industrielle Fertigungstechnik und ausgeklügelte Logistik bei der Verteilung der Produkte angewiesen. Es ist folglich nicht verwunderlich, wenn die Fernverpfleger "erst ab 12 ooo täglichen Essen aufwärts rentabel" arbeiten können. [4o)]

4o) DEHOGA: Eine Studie der Betriebsberatung Gewerbe GmbH, Bestandsaufnahme betriebswirtschaftlicher Daten aus der Gemeinschaftsverpflegung, in: Gastgewerbliche Schriftenreihe des DEHOGA, Bonn-Bad Godesberg, Nr. 4, Dezember 1975, S. 12

In der Gastronomie franchisierende Unternehmen werden einer intensiven Auseinandersetzung mit der Frage der Fernverpflegung nicht ausweichen können. Inwieweit das zentrale Problem des Küchenpersonals durch Catering zu lösen ist, muß an anderer Stelle der Arbeit noch behandelt werden. Dies gilt auch für die Frage, ob freie Kapazitäten der traditionellen Gastronomie sich sinnvoll für Catering-Aufgaben nutzen lassen.

5. Die Beschäftigten

Ohne Einschränkungen und Zweifel ist "der Personalbereich nach wie vor das mit Abstand größte Problem des deutschen Gastgewerbes und zwar sowohl in der mittel- und langfristigen Unternehmenspolitik wie auch in der täglichen Disposition des Betriebsablaufs". [41)]
Dies gilt, obwohl - infolge der oben dargestellten klein- und kleinstgewerblichen Struktur des Gewerbes - die Beschäftigtenfrage für zwei Drittel aller gastronomischen Unternehmen ohne wesentliche Bedeutung ist, da sie im Durchschnitt weniger als einen Mitarbeiter beschäftigen. [41)]
Mit wachsender Umsatzgröße nimmt der Arbeitskräftebedarf aber überproportional zu, wobei im Gesamtdurchschnitt 2,2 Arbeitnehmer pro Unternehmen tätig sind. [41)]
"Da das Umsatzgrößenwachstum weit über den normalen Umsatz- und Produktivitätszuwachs hinausging, ist insgesamt der Arbeitskräftebedarf sowie die Beschäftigtenzahl pro Betrieb gestiegen und die Bedeutung des Arbeitsmarktes hat sich damit für das Gewerbe weiter erhöht." [41)]

---

41) DEHOGA: Gastgewerbliche Sriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 11; S. 15 und S. 19; S. 2o;

a. Die Struktur und die Entwicklung

Die Erwerbsstruktur innerhalb des Gewerbes hat sich durch die wachsende Bedeutung des Speiseanteils und die Zunahme mittlerer von Brauereien bevorzugter, personalextensiver Betriebe, die durch die Inhaber und die mithelfenden Angehörigen bewirtschaftet wurden, zwischen 1950 und 1970 spürbar verändert. Während die Erwerbstätigen im Küchenbereich, die selbständigen Unternehmer sowie die 'sonstigen' Erwerbstätigen größere Anteile innerhalb der Gesamtzahl der gastgewerblichen Erwerbstätigen (Beschäftigten) erreichten, ging der Anteil der 'Gästebetreuer' empfindlich - und zwar von 32 % auf 22 % - zurück. [42)]

Tabelle 20

ENTWICKLUNG DER ERWERBSTÄTIGEN IM WIRTSCHAFTSZWEIG GASTSTÄTTEN- UND BEHERBERGUNGSGEWERBE LAUT VOLKS- UND BERUFSZÄHLUNGEN

	1950		1970	
	absolut	%	absolut	%
Kellner, Stewards, Hotel- und Gaststättengehilfen	136.400	32	156.700	22
Köche, Küchenhilfen	128.000	30	221.100	32
Gastwirte, Hoteliers, Gaststättenkaufleute	105.100	24	194.100	28
Sonstige	59.500	14	126.100	18
Gesamt	429.000	100	698.000	100

Quelle: DEHOGA

42) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 29

Der Anteil der Vollbeschäftigten, die wegen der relativ höheren finanziellen Belastung der Unternehmen systematisch und kontinuierlich abgebaut und durch Teilzeitkräfte substituiert wurden, nahm wie der Anteil der beschäftigten Ausländer ab.
Auf der Grundlage der Sozialversicherungspflicht wurde die Entwicklung des Ausländeranteils seit 1975 leicht rückläufig errechnet: [42]

1974: 22,3 %
1975: 23,1 %
1976: 22,o %
1977: 21,6 %.

Problematisch für die allgemeine Situation der Gastronomie ist der geringe Anteil von ausgebildeten Fachkräften, deren Anteil bei den Männern größer ist als bei den Frauen.
"Insgesamt kann die Erwerbstätigenstruktur im Gastgewerbe so charakterisiert werden, daß den überwiegend jüngeren, männlichen Fachkräften auf der einen Seite ein breites Heer älterer, ... ungelernter und angelernter Frauen gegenübersteht". [43]

Tabelle 21

BETRIEBLICHE FACHAUSBILDUNG

	Männer	Frauen
Gästebetreuer	56 %	27 %
Speisenbereiter	76 %	43 %
Hoteliers,Gastwirt	17 %	20 %
Quelle: DEHOGA		

43) Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 24; S. 36;

Die Integrationsfähigkeit des Gastgewerbes für nicht ausgebildete Kräfte hängt von einem Mindestbestand an Fachkräften ab. Aus der Untersuchung des gastgewerblichen Arbeitsmarktes mit einem "Fehlbestand von rd. 4o ooo Arbeitskräften" [44] wird deutlich, "daß das Arbeitskräfteproblem des Gastgewerbes primär auf einem Defizit an ausgebildeten Fachkräften beruht, welche infolge ihrer Qualifikation sowohl in der Gemeinschaftsverpflegung, dem Ausland und der Industrie begehrt sind und so in Bereiche wechseln, die trotz intensiven Bedarfs keine eigene Ausbildung betreiben. Ein weiterer Teil wechselt in die Selbständigkeit." [44]

Tabelle 22

BERUFSAUSBILDUNGS-STRUKTUR DER ERWERBSTÄTIGEN IM GASTGEWERBE

	"Gästebetreuer"		Köche/Küchenhilfen		"Unternehmer"	
ohne Berufsausbildung	92.400	59 %	156.100	71 %	84.700	44 %
mit betrieblicher Ausbildung außerhalb des Gastgewerbes	34.200	22 %	16.800	7 %	64.600	33 %
mit betrieblicher (Lehre) Ausbildung im Gastgewerbe	22.500	14 %	48.200	22 %	31.700	16 %
mit Fachschulausbildung	7.200	5 %	-	-	13.100	7 %
Gesamt	156.700	100 %	221.100	100 %	194.100	100 %
ausgebildete Fachkräfte	29.700	19 %	48.200	22 %	44.800	23 %
Quelle: DEHOGA						

44) DEHOGA: Gewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 1; S. 4;

b. Die Berufsausbildung

Die Nachfrage nach Fachkräften richtet sich in erster Linie auf die Berufe Koch und Kellner, wobei die Entwicklung der Struktur der Ausbildungsverhältnisse folgenden Verlauf nahm: 45)

Tabelle 23

	1968	1977
Koch	66,5 %	56,7 %
Kellner	13,4 %	12,4 %
Kaufmannsgehilfe	5,1 %	5,3 %
Hotel- und Gaststättengehilfin	15,0 %	25,6 %
Gesamt	100,0 %	100,0 %

Die bestehende Bedarfslücke ist nur durch die Ausbildung eines qualifizierten Fach-Nachwuchses zu schließen, bzw. zu mildern.

Da nur die konventionelle Gastronomie in abnehmendem Maße Fachkräfte ausbildet, ist in Zukunft mit einem Fehlbestand an qualifiziertem Fachpersonal zu rechnen.

c. Die Fluktuation der Beschäftigten

Es ist aber nicht korrekt, "wollte man aus dem Fehlbestand an Fachkräften schließen, daß das Gastgewerbe zu wenig Arbeitskräfte ausbildet. Die Zahl der Ausgebildeten ist dem unmittelbaren Bedarf des Gewerbes nach höher qualifizierten Fach- und Führungskräften angemessen.

---

45) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 113

Ursächlich für die negative Arbeitskräfte-Bilanz ist vielmehr die durch die Abwanderung von Fachkräften entstehende Auszehrung des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, die nicht allein durch verstärkte Ausbildung behoben werden kann." [46]

Die Untersuchung über die Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes weist auf die negative Wanderungsbilanz von Fachkräften aus der Gastronomie hin und spricht von einem Faß ohne Boden. "Wie die im Rahmen der vorliegenden Arbeitsmarktstudie durchgeführten Untersuchungen über die Verweildauer im gastgewerblichen Beruf deutlich machen, ist die jährliche Abwanderung von Arbeitskräften und insbesondere Fachkräften derart hoch, daß der Zufluß neuer Arbeitskräfte - und insbesondere der von Fachkräften - die entstehenden Lücken nicht schließen kann". [46]

Aus der Arbeitsplatzfluktuation lassen sich die Ursachen des Ungleichgewichts ableiten, da die Verweildauer nur zwischen 2 - 3 Jahren beträgt. [47]
"Die Statistik weist für die gastgewerblichen Fachberufe Koch und Kellner die höchste Mobilitätsstufe aller Berufe in Deutschland aus": [46]
9o % der Fachkräfte sind zur Verwirklichung ihrer beruflichen Vorstellungen bereit, die Stelle zu wechseln, 85 % würden für einen attraktiven Arbeitsplatz auch den Wohnsitz verändern und 64 % haben ernsthaft geprüft, sich im Gastgewerbe selbständig zu machen. [46]

---

46) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 2; S. 87; S. 84/85;

47) Aus der Erhebung ergaben sich hinsichtlich der durchschnittlichen Verweildauer am Arbeitsplatz folgende Werte: Leitende Mitarbeiter 2,2 Jahre; Fachkräfte 2,1 Jahre; übrige Arbeitnehmer 1,8 Jahre; Köche 2,6 Jahre; Kellner 2,1 Jahre.

Die Gründe für die erhöhte Mobilitätsbereitschaft sind in der Tradition des Berufszweiges, dem Arbeitsrhythmus, der Arbeitszeit, dem Erlebnisdrang und der durch diese Faktoren bedingten schwächeren sozialen Bindung der gastgewerblich Tätigen zu suchen. Oft ist es aber schwergewichtig die finanzielle Komponente, die eine angemessene Lohn- und Gehaltssteigerung nur durch den Wechsel des Arbeitsplatzes erreichen läßt.
Neben der Fluktuation innerhalb des Berufes, wandert aber auch eine große Zahl in andere - meistens verwandte - Beschäftigungen und in die wirtschaftliche Selbständigkeit ab.

Aus der folgenden Tabelle ist zu entnehmen, daß 197o nur 43 % der beschäftigten Fachkräfte in ihrem erlernten Beruf tätig waren, wobei 72 % der Kellner in anderen Berufen oder Positionen (Geschäftsführung, Einkauf, etc.) tätig waren.
Die Studie verdeutlichte nicht nur die hohe Ausscheidungsquote, sondern zeigte darüber hinaus auf, "daß dieser Trend eine zunehmende Beschleunigung erfährt". [48)]

Tabelle 24

KÜCHE UND KELLNER MIT ABGESCHLOSSENER BERUFSAUSBILDUNG, DIE 1970 NOCH IM ERLERNTEN BERUF BESCHÄFTIGT WAREN

Beruf	Insgesamt	1970 noch im Beruf tätig	in %
Koch	42.400	24.000	57 %
Kellner	35.000	9.600	28 %
Gesamt	77.400	33.600	43 %
Quelle: DEHOGA, S. 97			

48) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 97

6. Die Konsequenzen

Aus der Darstellung der makroökonomischen Einflußgrößen und Entwicklungstendenzen als Grundlage der Planung und Realisierung gastronomischer Franchise-Systeme sind folgende Konsequenzen für die systemorientierte Betriebstypen- und Franchise-Politik zu ziehen:

(1) Die Gastronomie ist ein Wachstumsmarkt, der durch die Zunahme des Außer-Haus-Verzehrs und wachsende Ausgaben pro Kopf der Bevölkerung in den Institutionen der Erwerbsgastronomie gekennzeichnet ist.
Er ist geprägt durch steigende Ansprüche an die Qualität und Vielfalt des Angebotes sowie durch die verstärkte Bedeutung der Erlebniskomponente.
Spezialisierte Betriebstypen der Systemgastronomie, die diesen Ansprüchen der Konsumenten genügen, finden einen aufnahmebereiten Markt vor.

(2) Die Struktur der gastronomischen Umsätze ist durch den dominierenden Trend zu einem zunehmenden Anteil der Speisen bestimmt. Das Schwergewicht einer gastronomieorientierten Franchise-Politik sollte eine diesem Trend entsprechende Ausrichtung erhalten.

(3) Die Daten des leichten Eintritts in die Selbständigkeit ohne behördliche Vorschriften über einen persönlichen Qualifikationsnachweis wirken sich auf die Akquisition und Selektion von Franchise-Nehmern positiv aus, da einerseits aus dem größeren Potential der Branchenfremden geschöpft werden kann und andererseits die typenbezogene interne Ausbildung der Franchise-Unternehmen ausreichende Grundlage der gastronomischen Tätigkeit ist.

(4) Erschwerend auf die Akquisition von Franchise-Nehmern wirkt sich die Pächterpolitik der Brauwirtschaft aus, die kapitalkräftigen, ausgebildeten oder unausgebildeten Bewerbern ein breites Angebot gastronomischer Objekte unterbreiten kann.

(5) Die Individualgastronomie besitzt im "Wirt-Gast-Verhältnis" ein hervorragendes Marketing-Instrument, das die Systemgastronomie durch die optimale Kombination der Instrumentalfaktoren ausgleichen muß.

(6) Das nicht auf einer vernünftigen betriebswirtschaftlichen Kalkulation aufgebaute Leistungsprogramm der Individualgastronomie und die Absatzpolitik der Brauwirtschaft verstärken den teilweise ruinösen Verdrängungswettbewerb.

(7) Die Überforderung des mittelständischen Gastronomen kann durch Kooperation in Franchise-Systemen abgebaut werden. Die negative Einstellung zu Kooperationssystemen und die Selbstüberschätzung der gastronomischen Unternehmer lassen keine wesentlichen Akquisitionspotentiale im Bereich der Individualgastronomie erwarten.

(8) Die Darstellung erfolgreicher Gastronomiesysteme zeigt, daß Systemgastronomie im Speisebereich in außerordentlicher Breite möglich erscheint.

(9) Im Gegensatz zu den Vereinigten Staaten steht die Ketten- und Systemgastronomie noch in keinem spürbaren Wettbewerb miteinander. (Ausnahme: Standortbeschaffung).

(1o) Die Handelsgastronomie ist ein attraktiver potentieller Partner gastronomischer Franchise-Systeme.
Das Beispiel der Nordsee-Restaurants (Betrieb 1) legt offen, daß Systemgastronomie in Handelsunternehmen möglich erscheint, da die zeitliche Leistungsbereitschaft bei beiden Betriebsarten gleich ist. (Eine Tagesschicht, Sonn- und Feiertage geschlossen).
Das Problem der Getränkepreise in der Handelsgastronomie ist zu lösen.

(11) Um im Wettbewerb mit den Institutionen der Gemeinschaftsverpflegung, insbesondere den Kantinen, bestehen zu können, muß die Systemgastronomie durch eine Verstärkung und Verbesserung der integrierten Versorgungs-Erlebnis-Komponente antworten.

(12) Bei der Planung und Umstrukturierung gastronomischer Systemtypen sollte geprüft werden, inwieweit der Einsatz von Catering-Unternehmen möglich und wirtschaftlich sinnvoll erscheint.

(13) Dies gilt insbesondere bei der Analyse des Arbeitsmarktes, der die Systemgastronomie zwingt, mit angelernten Kräften und Teilzeitarbeitern zu operieren.

(14) Der Mangel an Arbeitskräften und die damit verbundenen Personalkosten bedingen eine fortschreitende Substitution der Faktoren Arbeit durch Kapital.

(15) Der zunehmende staatliche Einfluß auf die Einrichtung und Ausstattung gastronomischer Objekte überlagert diesen Prozeß prozyklisch. Das Ergebnis sind steigende Investitionskosten in Gastronomiebetrieben. Hieraus entsteht ein Wettbewerbsvorteil der kapitalkräftigeren Systemgastronomie.

II. Die mikroökonomischen Einflußfaktoren bei der Entwicklung und Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie

Die mikroökonomischen Einflußfaktoren bei der Entwicklung und Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie werden anhand der begriffsbestimmenden Merkmale des Franchising und der Gründe, die zum Scheitern von Franchise-Systemen führten, betrachtet.
Die begriffsbestimmenden Merkmale des Franchising beinhalten die Voraussetzungen, die beim Einsatz von Franchise-Systemen in der Gastronomie gewährleistet sein müssen.

Die Analyse der Gründe, die zum Scheitern von Franchise-Systemen führten, zeigt auf, welche Einflußfaktoren bei der Entwicklung und Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie zu beachten sind, um ein System nicht von vornherein in Frage zu stellen. Sie sollen die durch die Merkmalsbestimmung als Daten aufgestellten Thesen verifizieren.

1. Die Daten des Franchise-Gebers

Die Daten des Franchise-Gebers werden untergliedert in

a. Das betriebswirtschaftlich-organisatorische Programm,
b. Die Personal- und Managementpotentiale,
c. Die Sachmittel- und Kapitalbasis,
d. Die Kooperationsdaten.

a. Das betriebswirtschaftlich-organisatorische Programm

Aus den begriffsbestimmenden Merkmalkategorien ist abzuleiten, daß das Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept mit den dazugehörenden Schutzrechten Grundlage und Voraussetzung des Franchising sind.
Auf die Gastronomie übertragen heißt dies, daß einerseits ein erprobter und vom Markt angenommener Betriebstyp vorhanden sein muß und daß andererseits ein funktionierendes Organisationssystem die Einführung und laufende Betreibung sicherzustellen hat, was durch das Merkmal der vertikal-kooperativen Organisationsstruktur ausgedrückt wird.
Zweifellos ist die vertikale Organisationsstruktur, d.h. die Möglichkeit des Franchise-Systems bis in die letzte Einheit oder Stelle das systemprägende Konzept fortlaufend durchzusetzen, ein zentrales, identitätsbestimmendes Merkmal.
Der straffe Aufbau der Franchise-Organisation und das organisatorisch-autoritäre Durchsetzen der systembestimmenden Faktoren ist Bedingung und liegt im Interesse aller am System Beteiligten.[49] Nur so ist das Franchising gegenüber den sonstigen Konzentrationsformen, wie insbesondere den Filialsystemen, konkurrenzfähig und ermöglicht die Realisierung der Ziele aller Institutionen.

Das Merkmal "vertikal-kooperative Organisationsstruktur" besagt aber nicht nur, daß die begriffliche Zuordnung

---

49) Vgl. Groß, Herbert/Skaupy, Walter: Das Franchise-System - Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1968, S. 28: "Unstraffe Systeme sind oft zum Scheitern verurteilt."
Vgl. auch: Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 122 ff.

der Wirtschaftsstufen irrelevant *) und das System organisatorisch in seinen Abläufen sehr straff aufgebaut ist, sondern auch, daß die Willensbildung, die diese straffen, autoritär durchzuführenden Aktivitäten bestimmt, kooperativ erfolgen muß.
Es ist folglich eine strenge Trennung durchzuführen zwischen den Aktivitäten der Organisation und der kooperativen partnerschaftlichen Willensbildung, die diese straffe Organisationsstruktur befürwortet und verlangt. Die Partizipation der Systemmitglieder im Sinne des institutionellen Gleichgewichtes macht die Organisationsstruktur wirtschafts- und sozialpolitisch erst möglich. Die Schwächen im Systemaufbau und im Franchise-Paket, das stellvertretend für das Leistungsprogramm des Betriebstyps und des franchisierenden Unternehmens steht, wurde von bedeutenden Franchise-Gebern als Scheiterungsgrund genannt.

Im einzelnen führten Tietz/Mathieu, die 1977 Erhebungen in den Vereinigten Staaten durchführten, folgende Schwächen im Systemaufbau und im Franchise-Paket als Gründe an:

a) die Fehleinschätzung erzielbarer Marktanteile durch den Systemträger,

b) die zu weit gesteckten Expansionsziele des Systemträgers,

c) die zu schnelle, nicht auf ausreichende Tests und Erfahrungen abgestützte Expansion des Systems durch den Franchise-Geber,

---

*) Das identitätsbestimmende Merkmal des mindestens über eine Wirtschaftsstufe ausgedehnten Verhältnisses von Franchise-Geber und -Nehmer entbehrt jeder Grundlage, da eine Vielzahl von Systemen auf der gleichen Wirtschaftsstufe denkbar und in der Empirie vorzufinden ist (z.B. Gastronomiesysteme, Dienstleistungssysteme, etc.)

d) die Übertragung von Markterschließungs- und Aufbauaufgaben an die Franchise-Nehmer und das ungenügende Engagement der Systemträger im Hinblick auf die Marktbearbeitung,

e) das Fehlen einer zukunftsorientierten, leistungsfähigen Grundkonzeption für das Franchise-Paket,

f) die ungenügende Zielgruppen- und Bedarfsgruppenorientierung im Franchise-Paket,

g) die Einbeziehung von Leistungen in das Franchise-Paket, die später vom Systemträger nicht erbracht werden konnten,

h) die Zulassung von Kompromissen bei der Standortselektion durch die Systemträger,

j) die geringe Konzentration des Systemträgers auf die Erreichung der vorgeschriebenen Standards durch den Franchise-Nehmer,

k) die wenig erfolgreiche Rückintegration der Systemträger durch Angliederung von Produktionsbetrieben, deren Produkte von Franchise-Nehmer ohne Rücksicht auf Eignung und Leistungsfähigkeit abgenommen werden sollten. 5o)

b. Die Personal- und Managementpotentiale

Der Franchise-Geber muß über die notwendigen Personal- und Managementpotentiale verfügen, die einerseits die Planung und Realisierung des Franchise-Systems sicherstellen, oder andererseits auch die Weiterentwicklung des Systems, bzw. des Franchise-Pakets garantieren und die laufende aktive Unterstützung des Franchise-Nehmers durchführen können.

5o) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 122

Die Qualifikation des Managements eines Franchise-Gebers muß ausreichen, um eine optimale Akquisition und Selektion der Franchise-Nehmer vornehmen zu können. Die Ausbildung des Franchise-Nehmers wird durch die personellen Ausbildungskapazitäten und -systeme entscheidend beeinflußt.
Ein effizient aufgebautes, struktur- und ablaufbezogenes Beratungs- und Kontrollsystem ist Datum einer erfolgreichen Franchise-Politik.

Zur Verifizierung der Thesen werden die in der oben zitierten Untersuchung aufgeführten Scheiterungsgründe herangezogen. Es sind: [51]

- Fehler bei der Partnerselektion, so
  a) die fehlende Sorgfalt in der Selektion der Franchise-Nehmer durch den Systemträger,
  b) die Kompromißbereitschaft der Systemträger bei der Partnerselektion selbst bei klarem Anforderungsprofil für potentielle Franchise-Nehmer,
  c) die Aufnahme 'unterkapitalisierter' Partner,
  d) die fehlende Konsequenz bei der Durchsetzung von Anforderungen, die zum Zeitpunkt der Systemaufnahme nicht erfüllt werden konnten, später aber hätten erbracht werden können;
- Lücken in der Systembetreuung und -pflege, so
  a) das Unvermögen der Systemträger in der Durchsetzung der vereinbarten Leistungsstandards,
  b) die fehlende Konsequenz in der Aufrechterhaltung einer leistungsfähigen Beratung und Kontrolle der Franchise-Nehmer durch den Systemträger,

---

51) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 122-123

c) die Fehleinschätzung der für die Systembetreuung, -pflege und -weiterentwicklung vorzusehenden zentralen Personal-, Sachmittel- und Finanzkapazitäten,

d) die Versäumnisse in der Einbeziehung der Mitarbeiterführung und -entlohnung beim Franchise-Nehmer in das Beratungspaket des Systemträgers,

e) die geringe Effizienz zentraler Beratungs- und Kontrolleistungen, so daß offensichtliche Schwächen bei den Partnern nicht ausgeglichen werden konnten.

c. Die Sachmittel- und Kapitalbasis

Voraussetzung jeder wirtschaftlichen Tätigkeit ist das betriebsnotwendige Kapital.
Neben den einzusetzenden Sachmitteln und liquiden Mitteln für die Planung und Realisierung eines franchisierbaren Betriebstyps und dem Systemaufbau, die vorausgesetzt werden, muß ein Unternehmen, das in der Gastronomie im Franchise-System expandieren will, über eine größere Finanzreserve verfügen.
Sie ist notwendig, um die Ausbildungsprogramme durchführen zu können, das System weiterzuentwickeln und die laufende Beratungs- und Kontrollaktivitäten vorzufinanzieren.
Darüber hinaus sollte das finanzielle Potential des Franchise-Gebers so groß sein, daß er beim Scheitern von Franchise-Nehmern die Betriebe übernehmen und im Filial-System fortführen kann.
Gerade in der Gastronomie wird zur Standort- und Imagesicherung die Rücknahme von Franchise-Nehmer-Betrieben in größerem Umfang praktiziert. Eigene empirische Untersuchungen ergaben, daß sowohl in den Vereinigten Staaten als auch in der Bundesrepublik der Rückkauf der Franchise in breitem Umfang praktiziert wird.

Die dazu notwendigen Personal- und Kapitalpotentiale sind Voraussetzung einer erfolgreichen Franchise-Politik, da Systeme scheiterten, wenn die Systemträger nicht bereit waren, "die erforderlichen personellen und finanziellen Kapazitäten bereitzustellen". 52)

d. Die Kooperationsdaten

"Als Daten des Franchise-Gebers gelten vor allem die bereits vorhandenen Bindungsgrade, die die Freiheit zur Schaffung eines Franchise-Systems einengen." 52)
Sie spielen eine besondere Rolle bei der Kettengastronomie und der Brauwirtschaft, worauf im weiteren Verlauf der Arbeit noch einzugehen ist.

Voraussetzung des Franchising sind die identitätsbestimmenden Merkmale des "Einheitlichen Auftretens" des Systems, was sich durch die Unterbegriffe "Einheitliches Erscheinungsbild", "Gemeinsame Strategie" und "Systemkonformes Verhalten" begriffsbestimmend ausdrücken läßt.
Die Einhaltung der systemprägenden Elemente kooperativen Agierens ist die Grundlage des Erfolgspotentials von Franchise-Systemen.
Dies gilt auch für den Franchise-Geber, der in seiner Verantwortung für das System gezwungen ist, kooperativ zu denken und zu handeln.

---

52) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 122 f. sowie 205 f.

Mängel und Schwächen in den Systemgrundsätzen für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit wurden mit als die wichtigsten Ursachen für das Scheitern von Systemen angesehen; im einzelnen sind es: [53]

a) die Systemphilosophie folgt nicht dem Grundsatz: Nur das tun, was mittel- und langfristig für beide Partner vorteilhaft ist,

b) die Systemträger versuchten, die Franchise-Nehmer systematisch auszunutzen,

c) die Systemträger betrachteten die Expansion mit Hilfe des Franchising als eine Möglichkeit, ihre 'Gewinnoptik' zu verbessern,

d) die Systemträger waren nicht genügend am Erfolg ihrer Partner interessiert und betrachteten die Rentabilitätssicherung bei den Franchise-Nehmern nicht als ihre wichtigste Aufgabe.

2. Die Daten des Franchise-Nehmers

Bei Mitgliedern eines Franchise-Systems bilden die aus den eingegangenen Verträgen resultierenden Daten die wichtigsten Faktoren für die Restriktion und Expansion im System.
Es sind die oben dargestellten Elemente des Franchise-Pakets und des Systemaufbaues sowie die vertraglich geregelten Rechte und Pflichten.

Für potentielle Franchise-Nehmer sind die wirtschaftlichen und rechtlichen Anforderungen des Systems als Daten anzusehen.

---

53) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979 S. 122

Die vorhandenen Management- und Personalpotentiale sowie die verfügbare Sachmittel- und Kapitalbasis sind weiterhin restriktiv, bzw. expansiv wirkende Daten des Franchise-Nehmers; sie sind Teil seines Leistungsprogramms.

Von großer Bedeutung ist die Kooperationsbereitschaft des Franchise-Nehmers, zu der er sich als Voraussetzung des Systemeintritts bereit erklärt hat.
Die Erhaltung der Kooperationsbereitschaft wird bestimmt durch das Erfolgspotential des Franchise-Systems, die Motivationskraft des Franchise-Gebers und das eigene Leistungsprogramm.
Dies alles bestimmt den Zufriedenheitsgrad des Franchise-Nehmers und seine Bereitschaft, kooperativ an Systemeinhaltung, -verbesserung- und -weiterentwicklung durch eigenen Einsatz und den Rücktransfer des an der Marktfront gewonnenen Know-hows mitzuwirken.

B. Die Ziele

"Erste und oberste Aufgabe des dispositiven Faktors ist es, in einer Zielentscheidung die Zielfunktion zu formulieren." Die Determination der Zielfunktion, die "alle Ziele bzw. Teilziele, die eine Unternehmung verfolgt" [54], zusammenfaßt, ist der Entscheidung für eine bestimmte Instrumentenbündelung zur Zielerreichung vorgeschaltet.
"Die Flexibilität normativer Begriffe, die Schwierigkeiten einer Quantifizierung und Messung der Ziele und die Wandelbarkeit der Ziele und Beurteilungsobjekte setzen der Ermittlung empirischer Ziele Grenzen." [55]
"Rationale Entscheidung setzt (aber) das Bestehen von Zielvorstellungen voraus, mit deren Hilfe die Wünschbarkeit bestimmter Handlungsfolgen beurteilt und ein Vergleich der zur Wahl stehenden Handlungsmöglichkeiten hinsichtlich ihrer Folgen durchgeführt werden kann." [56]
Der Verzicht auf die Oberprüfung der Konsistenz des Unternehmens- bzw. Kooperationszielsystems durch einen Vergleich von Partialzielen untereinander und mit dem übergeordneten Ziel führten in vielen Fällen zu Fehlentscheidungen und gescheiterten Systemen.
Interdependenzen bestehen aber nicht nur zwischen den Zielen, sondern auch zwischen den Zielen und Daten, die das Zielentscheidungsfeld begrenzen.

Die datenorientierten Ziele, die ihre Grenzen in den natürlichen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gege-

54) Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, (Verlag Franz Vahlen) München 1975, S. 1o9
55) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Auflage, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 538
56) Hax, Herbert: Entscheidungsmodelle in der Unternehmung - Einführung in Operations-Research, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH) Hamburg 1974, S. 21

benheiten finden, sind in die Individual- und Systemnormen zu zerlegen und mit Hilfe von Kompromissen zu einem harmonisierten Zielsystem,bzw. zur individuellen und kooperativen Zielfunktion zu führen.

Im Rahmen der Zielanalyse von Franchise-Systemen sind die unternehmensinternen, individuellen Zielfunktionen nur in dem Bereich von Bedeutung, in dem interne und externe zwischenbetriebliche Zielbeziehungen, Zielkonflikte und Zielharmonisierung angesprochen werden. Dies bedeutet, daß unter institutionellen Aspekten die franchise-relevanten Ziele der Franchise-Geber, der Franchise-Nehmer, des Franchise-Systems kooperationsbezogen zu formulieren sind.

Die Ziele der Franchise-Institutionen werden zunächst in ihrer allgemeinen Form behandelt, da sie bei der Analyse spezieller Zielkonstellationen von an Franchising in der Gastronomie interessierten Institution vorausgesetzt werden.

Eine Vermischung von allgemeinen Zielvorstellungen und speziellen gastronomiebezogenen Zielkomponenten würde einer systematischen Bearbeitung der Problemstruktur widersprechen und verhindern, daß relevante Abschichtungen vorgenommen werden.
Darüber hinaus werden die gastronomierelevanten speziellen Zielbetrachtungen vom Standpunkt des Franchise-Gebers aus vorgenommen, sodaß die im allgemeinen Teil darzustellende Zielfunktion des Franchise-Nehmers als bekannt vorausgesetzt wird.

I. Die allgemeinen Ziele der Franchise-Institutionen

1. Die Ziele des Franchise-Systems

a. Der systemtheoretische Ansatz

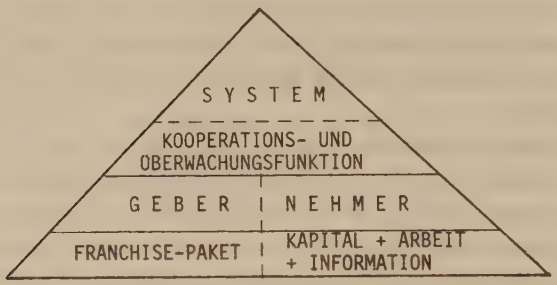
Das Beurteilungsobjekt Franchising wird vom Standpunkt des Franchise-Gebers und Franchise-Nehmers betrachtet, wobei die unternehmensinterne Zielfunktion Zielbasis der institutionell relevanten Systemnormen ist.
Die Ziele des Franchise-Systems sind aber institutionell und funktional - über die dem linearen Denken eigene, einfache Ursache-Wirkung-Analyse hinausgehend - unter systemtheoretischen Aspekten in das "System in seiner Gesamtheit" und den Institutionen "Franchise-Geber und Franchise-Nehmer" zu gliedern.
Aus der Sicht der Systemtheorie ist "das Ganze" mehr als die Summe seiner Teile, wobei die ganzheitliche Betrachtungsweise die Objekte in ihrer ursächlichen "biologischen" Unversehrtheit analysiert und die "Ganzheit", bzw. das System als einen Komplex von untereinander in Wechselwirkung stehenden Elementen beschreibt und erklärt. [57)]

Das Franchise-System als solches hat instrumentalen Charakter; seine Subsysteme Franchise-Geber und

---

57) Bertalanffy von, L.: General System Theory Foundation, Development, Applications, New York 1968, S. 19 ff. Grochla, Erwin: Systemtheorie und Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 4o. Jhrg., 197o, Nr. 1

Franchise-Nehmer sind institutioneller Ausprägung und stehen im Subordinationsverhältnis zum übergeordneten Systemelement einer zweistufigen Begriffspyramide:



Die innen- und außengerichteten Franchise-Aktivitäten zur Erfüllung der arbeitsteiligen Funktionen werden mit Hilfe von Institutionen und Instrumenten vollzogen, wobei Instrumente Substitute für Institutionen sein können.
Bestimmte Aktivitäten können sowohl durch Institutionen als auch durch Instrumente durchgeführt werden. So hat die Informationsaktivität instrumentalen Charakter, wenn der Gast über Speisekarten unterrichtet wird, und wird durch eine Institution realisiert, wenn der Wirt über das Angebot und die Preise aufklärt.

Abstrakt-logisch kann ein Franchise-System demnach aus drei Institutionen bestehen: dem Franchise-Geber, dem Franchise-Nehmer und dem Franchise-System als abgeleiteter Institution.

Für jede Institution ist eine Bestimmung der Ziele vorzunehmen. Die jeweilige Zielfunktion entscheidet über den instrumental-institutionellen Substitutionsprozeß: "Funktionen wandeln sich im Zeitablauf und so wandeln sich auch die Institutionen und Instrumente zu ihrer Erfüllung." 58)
Das Franchise-System als abgeleitete Institution entwickelt eine individuelle auf das reale, bzw. realtypische Kooperationssystem bezogene Zielfunktion, die auch von dem kooperationsbezogenen Teil der Zielfunktionen der Institutionen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer divergieren kann.
Jede Institution hat ein individuelles, egozentrisches Zielsystem, das - je nach Zielharmonisierungsniveau - durch seinen Isolations- bzw. Integrationsgrad bestimmt wird.

Im Gegensatz zu den personalen Institutionen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer besteht zwischen dem Kooperationsgrad der abstrakten Institution Franchise-System und seinem Integrationsgrad Kongruenz.
Mit anderen Worten bedeutet dies, daß das Entscheidungsfeld des Franchise-Gebers bzw. -Nehmers in den isolierten Bereich des individuellen Unternehmens und den integrierten Sektor des Kooperationssystems aufgeteilt ist. Das Entscheidungsfeld des Franchise-Systems kennt diese Trennung nicht, da bei einem Null-Isolationsgrad Individual- und Systemnormen deckungsgleich, d.h. identisch sind.

---

58) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden, 2. Auflage, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 13o

Diese Identität von Individual- und Systeminteresse, bzw. die totale Abdeckung von Entscheidungs- und Integrationsfeld zum ausschließlichen Systeminteresse, hebt das Franchise-System in ein übergeordnetes Verhältnis zu den Subsystemen. Franchise-Geber und Franchise-Nehmer lassen infolge ihrer Freiheit zur Determination des Kongruenzgrades von Individual- und Systemzielen nicht von vorneherein die Prioritäten des Systeminteresses unterstellen.

Die alte dualistische Auffassung zweier entgegengesetzter Zielfunktionen von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer wird durch diese institutionelle und funktionale Dreiteilung aufgehoben.

Die Oberforderung des Franchise-Gebers, der einerseits seine ausgeführten Ziele mit ihrer partiellen Integrationskomponente verfolgte und andererseits durch die institutionelle und funktionale Übernahme der Ziele des Franchise-Systems mit ihrer totalen Integrationskomponente in unlösbare Zielkonflikte kam, ist durch die projizierte Franchise-Interpretation beseitigt.
Die oft zitierte Unterlegenheit des Franchise-Nehmers kann theoretisch durch die Lösung des beschriebenen Zielkonfliktes und die realisierbare, dreiteilige Funktionsteilung bei unbelasteter institutioneller Zielorientierung überwunden werden.

b. Die sozialökonomischen Ziele des Franchising

Die Zielanalyse des Franchise-Systems unterscheidet, analog der unternehmensinternen und unternehmensexternen Zielfunktion des Franchise-Unternehmens, zwischen den systemexternen und systeminternen Komponenten der Zielfunktion.
Die Untersuchung der externen Zielelemente setzt sich mit der Rolle des Franchise als Partial- und Subsystem im Netz der sozialökonomischen und betrieblichen Systemstrukturen auseinander.
Die Analyse der internen Zielkonstellation tangiert den programmpolitischen Bereich der durch die Institution Franchise-System übernommenen Funktionen.

Das datenorientierte sozialökonomische Zielfeld offenbart drei zentrale Problemstellungen, bei denen Franchise Lösungsansätze bieten kann:

(1) der zunehmende Einfluß der staatlichen Gewalt,
(2) die Tendenz der abnehmenden Neigung zur wirtschaftlichen Selbständigkeit,
(3) die Konzentrationsbewegung in der Wirtschaft.

Der sozialökonomisch bestimmte Sektor der Zielfunktion des Franchise-Systems ist durch die Formulierung folgender Teilziele zu erfassen, wobei man die gesellschaftsbezogenen Partialziele als normative Sozialbilanz des Franchising bezeichnen könnte:

b$_1$) Das Ziel des institutionellen Gleichgewichts

Franchise-Systeme müssen den gesellschaftspolitischen Normen des institutionellen Macht- und Interessenausgleichs gerecht werden und als freiwillige Kooperationssysteme mithelfen, den wachsenden Einfluß des Staates auf unser politisches, gesellschaftliches und wirtschaftliches Leben einzudämmen.
In der wettbewerblich orientierten, freiheitlich gestalteten Wirtschaftsordnung ist die aus freier Entscheidung eingegangene Kooperation ein herausragendes Mittel ihrer Verteidigung.

"Indem wir uns in erster Linie auf freiwillige Kooperation und privaten Unternehmergeist in wirtschaftlichen und sonstigen Aktivitäten verlassen, können wir sicher gehen, daß der private Sektor der Zügel ist, den wir dem Staatssektor anlegen" müssen. [59]
"Die Möglichkeit der Koordination durch freiwillige Kooperation basiert auf der elementaren - freilich häufig verneinten - Voraussetzung, daß beide Parteien einer wirtschaftlichen Transaktion von ihr profitieren, vorausgesetzt, die Transaktion geschieht auf beiden Seiten freiwillig und in vollem Wissen darüber, was geschieht". [59]
Friedmann spricht zu Recht nicht nur von der Koordination durch freiwillige Kooperation, sondern fordert einerseits, daß "beide Parteien einer wirtschaftlichen Transaktion von ihr profitieren" und andererseits, daß jede Seite "in vollem Wissen darüber" ist, was geschieht".

---

59) Friedmann, Milton: Kapitalismus und Freiheit, (Deutscher Taschenbuch-Verlag) München 1976, S. 2o und 33

Die Analyse realer Franchise-Systeme erlaubt die Feststellung, daß diese doppelseitige Forderung nicht immer erfüllt ist.
In der Praxis und der wissenschaftlichen Auseinandersetzung wird - abgesehen von verbalen Äußerungen - immer wieder der Rolle des Franchise-Gebers ein größeres Gewicht beigemessen als dem komplexen System mit dem wirtschaftlichen und institutionellen Ausgleich der Franchise-Partner.
Nur die Systeme, die dem Postulat des wirtschaftlichen Ausgleichs und des institutionellen Gleichgewichts standhalten, haben aber eine sozialökonomische Berechtigung und halten einer gesellschaftspolitischen Kritik stand.

"Die Führung von Unternehmungen, die sich im Spannungsfeld vieler Interessen bewegt, ist immer auch politische Führung" [60], wobei eine Demokratisierung organisatorischer Führungssysteme auf eine Erhöhung dieser Führungssysteme zielt.
Ohne institutionalisierte Organe der intrasystembezogenen Willensbildung,wie z.B. Franchise-Nehmer-Ausschüsse und Beiräte kann es keine "Begründung von Organisationsloyalität und die Akzeptierung von Autorität" [61] geben.

Die vertikal-kooperative Organisationsstruktur des Franchising mit den systembestimmenden Elementen einer autoritären Durchsetzungspolitik zur Realisierung des Systems setzt eine institutionalisierte

---

60) Kirsch, Werner/Scholl, Wolfgang: Demokratisierung - Gefährdung der Handlungsfreiheit organisatorischer Führungssysteme?, in: DBW 37 (1977) 2, (GDI Nr. 3259/78), S. 235-246), hier S. 235
61) Frese, Erich: Mangementlehre, Abkehr vom Homo Oeconomicus?, Management, Dezember 1978, S. 160

Willensbildung und ein Gleichgewicht in der Vertretung der Interessen des Systems, des Systemgebers und der Systemnehmer voraus.

Die Interessen des Systems, die den Interessen der Systempartner übergeordnet sind, müssen ebenso eine gleichgewichtige Berücksichtigung finden, da die demokratischen Institutionenen des Franchise-Systems nicht zur einseitigen Durchsetzungspolitik einer Institution, also auch nicht nur der Franchise-Nehmer, mißbraucht werden dürfen. Beiräte und Franchise-Ausschüsse werden "heute eindeutig positiv beurteilt" [62], stellte der Präsident des amerikanischen Franchise-Verbandes (IFA) vor kurzem fest.

b_2) Das mittelstandspolitische Ziel

Franchise-Systeme zielen darauf ab, eine mittelstandspolitische Funktion zu erfüllen, die für unser Wirtschaftssystem von existentieller Bedeutung ist.
Sie wirken dem Trend der abnehmenden Selbständigenrate entgegen, indem sie die Schaffung neuer selbständiger Existenzen fördern.
Franchise sichert - durch den kybernetisch gestalteten Prozeß des Transfers betriebswirtschaftlich-organisatorischen Know-hows - die Entstehung und das Fortbestehen kleiner und mittlerer, d.h. mittelständischer Unternehmen.

---

62) Tarbutton, Lloyd T.: 1. IFA, Internationales Franchise-Symposium, Amsterdam, 17.-2o. September 1978

Die Ergebnisse empirischer Untersuchungen ergaben eindeutig, daß Mittelstandsförderung sich "nicht länger in Finanzhilfe erschöpfen" darf. [63]

b_3) Das wettbewerbspolitische Ziel

Franchising ist wettbewerbsfördernd und dient der Realisierung von Rationalisierungsvorteilen. "Die Wettbewerbspolitik der Bundesregierung sieht in der leistungssteigernden Kooperation zwischen kleinen und mittleren Unternehmen ein wesentliches Mittel zur Sicherung und Fortentwicklung wettbewerblicher Marktstrukturen als Voraussetzung für einen wirksamen Wettbewerb in der Wirtschaft. Die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit ermöglicht die Verwirklichung von Rationalisierungsvorteilen, die in der gemeinschaftlichen Ausübung von Unternehmensfunktionen liegen, ohne daß die wirtschaftliche Selbständigkeit der beteiligten Unternehmen verloren geht. [64]

Die wettbewerbsfördernde Ausprägung des Franchising macht sie zum Instrument der Antikonzentrationspolitik, denn "nur wenn eine hinreichend große Anzahl unabhängig handelnder Unternehmen auf den einzelnen Märkten tätig ist, vermag der Wettbewerb seine gesamtwirtschaftlichen Antriebs- und Steuerungsfunktionen zu erfüllen". [65]

---

63) Wilhelm, Winfried: Die Misere der Kleinen, in: Manager-Magazin, Hamburg, Januar 1978,; Vgl. auch: Managementlücken im Mittelstand, Manager Enquête, Hamburg 1977: Viele kleinere Firmen verzichten auf Kostenrechnung und Finanzplan, in: Handelsblatt vom 27.6.1977

64) Bundesministerium für Wirtschaft, Antwortschreiben des Bundesministeriums für Wirtschaft auf eine Anfrage der niederländischen Delegation zum Thema "EG-Fragen des Binnenhandels", vom 26.1.1977, S. 7f.

65) Monopolkommission, erstes Hauptgutachten 1973/1975, in: Schneider-Zugowski: "Wer zerstört den Wettbewerb?" Der Gewerkschafter 2/78, S. 18

c. Die programmpolitischen Ziele

c_1) Die grundstrukturellen Zielforderungen des Systems

Das Grundraster der Zielstruktur des Franchise-Systems als dritter Institution hat drei Ebenen: die Organisationsziele, die Kooperationsziele und die Ziele des Schutzes von System und Leistungsprogramm.

Die Organisationsziele des Franchise-Systems, die auf die Grundregeln der Ausscheidung störender Teilsysteme und der Funktionsorientierung zurückzuführen sind, umfassen die franchise-typische vertikale Organisationsstruktur mit den Weisungs- und Kontrollrechten des Systems. Sie können erweitert werden durch die Ziele einer intensiven längerfristigen Zusammenarbeit bei arbeitsteiliger straffer Organisation.

Die Kooperationsziele des Systems, die auf der Funktionsorientierung und dem qualitativen Wachstum basieren, orientieren sich an der Existenzsicherung der Systeminstitutionen, ihrem wirtschaftlichen und institutionellen Gleichgewicht und der internen und externen Motivationsfunktion des Systems.

Das symbiotische Miteinander der Systemteile mit der sozialökonomischen und systeminternen Umwelt setzt zur klaren Funktions- und Identifikationsbestimmung systemkonformes Verhalten voraus. Systemidentifikation und systemkonformes Verhalten sind neben den ökonomischen Faktoren die Voraussetzung der gewünschten Systemeffizienz und -treue.

Der Schutz des Systems, seiner Standorte und seines dynamischen Leistungsprogramms gegenüber Dritten und den Systeminstitutionen selbst sind wesentliche Forderungen beim Aufbau der Grundstruktur und der Realisierung von Franchise-Systemen. Es ist Aufgabe des Franchise-Kontrakt-Systems und des Rechtsrahmens, der durch die nationalen und internationalen gesetzlichen Regelungen und die Rechtsprechung ausgefüllt wird, die Unverletzlichkeit des Besitzstandes und zukünftiger Aktiva zu sichern.

c_2) Die marktpolitischen Zielvorstellungen

Eine hohe Imagekomponente und eine optimale Präsentation des Systems auf den Absatzmärkten stehen im Vordergrund der marktpolitischen Zielsetzungen des Franchise-Systems.
Das einheitliche Erscheinungsbild und die gemeinsame Strategie sollen mit einem besonderen Betriebstypenkonzept und Dienstleistungsprogramm für adäquate Darstellung und Imagesteigerung sorgen.

Die Ziele des Franchise-Systems stimmen in allen Merkmalen mit den abzuhandelnden Forderungen des Franchise-Gebers an die Marktziele überein und divergieren mit den Zielen des Franchise-Nehmers nur bei den für ihn nicht relevanten von System und Franchise-Geber angestrebten Marktanteilerhöhungs- und Marktabdeckungszielen.

c_3) Die Faktorkombination

Die optimale Kombination der Kooperationsfaktoren im kreisförmigen Regelsystem von Know-how-Transfer durch den Franchise-Geber und Rücktransfer durch die differenziertesten Erfahrungen einer Vielzahl von Franchise-Nehmern, der Weiterentwicklung und Wiedereingliederung durch die laufende, aktive Unterstützungstätigkeit des Franchise-Gebers ist das faktorkombinationspolitische Ziel des Franchise-Systems.
Die franchise-spezifische arbeitsteilige Strategie zur Lösung des Personalproblems durch den Franchise-Nehmer soll mit Hilfe der Schulungs-,Beratungs- und Betreuungsaktivitäten des Franchise-Gebers unter Beibehaltung eines hohen Motivationsniveaus zur Verbesserung der Rentabilitätssituation des Systems und seiner Teile führen.

c_4) Die finanzpolitischen Ziele

Oberstes finanzpolitisches Ziel des Franchise-Systems ist die Stabilisierung des finanziellen Gleichgewichts der Systempartner.
Das System ist auf der einen Seite am Kapitaleinsatz des Franchise-Nehmers, der Leistungsfähigkeit des Systems und die Systemtreue fördert,und auf der anderen Seite an der finanziellen Unterstützung des Franchise-Nehmers durch das System,bzw. durch den Franchise-Geber interessiert.
Tendenziell beabsichtigt die finanzielle Zielpolitik des Systems, das Übergewicht einer der personalen Institutionen zu vermeiden.

2. Die Ziele des Franchise-Gebers

Die Zielanalyse des Franchise-Gebers hat ihren originären Ausgangspunkt in der Konstellation der unternehmensinternen Zielstruktur. Das Zielanspruchsniveau des Unternehmens und die betriebsinterne Hierarchie der Ober-, Unter- und Partialziele wirkt sich auf die Kooperationsneigung des Systemmitglieds aus.
Sofern durch die Kooperation der einzelbetriebliche Zielerreichungsgrad verbessert und das Zielanspruchsniveau erfüllt, bzw. erhöht wird, steigt die Bereitschaft zur Gründung und Weiterentwicklung des Franchise-Systems. Entscheidend ist die Tatsache, daß in "Kooperationssystemen einzelbetriebliche Ziele die Systemziele prägen und eine Kooperation nur dann zustande kommt, wenn eine Harmonisierung der Ziele zwischen System und Unternehmen gelingt". 66)
Die Stabilität und das Wachstum eines funktionierenden Kooperationssystems, durch das entscheidend die Effizienz und Wirtschaftlichkeit eines einzelnen, kooperierenden Unternehmens erhöht wird, könnte den individuellen betrieblichen Zielen zugeordnet werden. Die exakte Analyse der Ziele verlangt aber eine eindeutige Bestimmung, Zurechnung und Zerlegung der Zielvorstellungen aller am System partizipierenden Institutionen: folglich wurden bei der Formulierung der Ziele die kooperationstypischen überbetrieblichen Ziele dem System und nicht dem Franchise-Geber - wie in der gesamten nationalen und internationalen Literatur üblich - zugerechnet. Es wird der Forderung nach möglichst weitgehender Zerlegung von Individual- und Systemnormen genüge getan.

---

66) Tietz, Bruno: Neue Konzepte der Marketingkooperation, in: Kirsch, Werner (Hrsg.): Unternehmensführung und Organisation, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 231-277, hier S. 247

a. Die Grundstrukturziele des Franchise-Gebers

Durch die Umstrukturierung bestehender Systeme, bzw. durch die Gründung neuer Franchise-Systeme wird dem vordergründigen Ziel des Unternehmenswachstums nachgekommen. Franchise als - im Gutenberg'schen Sinne - dezentralisiertes Vertriebssystem mit Hilfe betriebsfremder Organe [67] nutzt die unternehmerische Initiative der im eigenen Namen und auf eigene Rechnung tätigen Franchise-Nehmer unter gegenseitiger Risikominderung zur Erreichung der Markt-, Faktorkombinations- und finanziellen Ziele des Franchise-Gebers.
Ziel des Franchise-Gebers ist weiterhin der interne und externe Schutz seiner Produkte, Dienste und Konzepte, seines Leistungsprogramms und der zum Absatz notwendigen Standorte. Der Franchise-Geber beabsichtigt in der Regel eine längerfristige intensive Zusammenarbeit bei gegenseitiger Arbeitsteilung.

b. Die marktpolitischen Ziele des Franchise-Gebers

Das marktpolitische Ziel des Franchise-Gebers ist, neue Märkte zu schaffen und alte Märkte zu erhalten und auszubauen: er benutzt das Franchising, um sich schnellen Marktzugang zu ermöglichen und um seinen Marktanteil quantitativ und qualitativ zu verbessern.
Franchising als Markt- und Expansionsinstrument soll ihm einen direkten Zugang zum Verbrauchermarkt, einen gesicherten Vertriebsweg für seine Waren und Dienste und auch eine preispolitisch interessante Abdeckung seines Absatzgebietes sicherstellen.

---

67) Vgl.: Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Bd.: Der Absatz, 15. Auflage, (Springer-Verlag) Berlin-Heidelberg-New York 1976, S. 1o4 ff.

Der Franchise-Geber zielt durch eine hohe Expansionsgeschwindigkeit darauf ab, sein erprobtes und vom Markt angenommenes Leistungsprogramm vor Imitation und Innovation zu schützen und sich den Veränderungen des Marktes, insbesondere der wachsenden Dienstleistungsnachfrage, anzupassen. Franchising gibt ihm die Chance, seinen relevanten Marktbereich transparenter zu gestalten und auch potentialschwache Regionen auszuschöpfen.
Der Franchise-Geber setzt Franchise ein, um sein Vertriebsnetz auch logistisch optimal auszubauen und seinen gesamten Absatzweg betriebswirtschaftlich sinnvoll zu koordinieren und zu kontrollieren.
Die Realisierung der Ziele führt zur Verbesserung der Marktstellung gegenüber Einzelmitbewerbern oder auch von im Wettbewerb stehenden Konzentrations- und Kooperationsformen.
Diese allgemeinen, marktpolitischen Zielformulierungen des Franchise-Gebers sind sowohl auf die Beschaffungs- als auch auf die Absatzmärkte gerichtet.

Unter datenorientierten Gesichtspunkten muß die Zielfunktion des Franchise-Gebers ein bewährtes Betriebssystem, eine straffe Sortimentsgestaltung und ein Dienstleistungsprogramm, ein erfolgreiches Vertriebs- bzw. Betriebstypenkonzept mit dem entsprechenden Werbe- und Verkaufsförderungsprogramm enthalten.
Das durch die Zielfunktion erfaßte Absatz-Marketing-Mix wird normativ ergänzt durch das Beschaffungs-Marketing-Mix; Franchising immanent ist die Zielvorstellung der Systempartner, daß das Beschaffungsmarktprogramm durch das System zu erheblichen Vorteilen führt: die Waren und Dienste, die zu beschaffen sind, werden qualitativ besser, preisgünstiger und mit exklusiven Serviceleistungen des Lieferanten eingekauft.

Das Ziel der Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Verbesserung der Effizienz der Marketing-Instrumente wird durch eine systembestimmende Strategie, eine systemerkennbar machende Ausdrucksform, ein gutes Systemimage und eine Mindestzahl qualifizierter Systemmitglieder erreicht. Die gemeinsame Stragegie und das einheitliche Erscheinungsbild auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten sollen kontinuierlich das Image des Systems und der Mitglieder steigern und allen den wirtschaftlichen Erfolg garantieren.

c. Die faktorkombinationspolitischen Ziele des Franchise-Gebers

Das marktpolitische Ziel der raschen Besetzung relevanter Märkte stößt bei normaler Expansion von Konzentrationsformen des Handels, der Gastronomie oder des Dienstleistungsbereiches auf Restriktionen im personellen Sektor. Faktorkombinationspolitisches Ziel des Franchise-Gebers ist folglich - mit Hilfe des Franchising - einerseits die Managementlücke zu füllen und andererseits die Probleme der Personalbeschaffung und des Personaleinsatzes auf den Franchise-Nehmer zu verlagern.

Die Lösung des Personalproblems durch den Franchise-Nehmer ist das zentrale und wesentlichste Ziel des Franchise-Gebers. Empirische Untersuchungen ergaben, "daß die personalistische Komponente weit vor der finanziellen Komponente steht". 68)

---

68) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 307

Die Chance der systemimmanenten hohen Motivation des Franchise-Nehmers und die anhaltende Motivation des ausführenden Faktors durch ihn, macht das Franchise-System in diesem Punkt anderen Kooperationsformen mindestens gleichwertig und den Konzentrationsformen überlegen. Die durch den Franchise-Geber gezielt herbeigeführten starken Umsatz- und Kostenmotivationen beim Franchise-Nehmer ermöglichen eine Annäherung an eine optimale Faktorkombination und Rentabilitätssituation.

Ziel des Franchise-Gebers ist der notwendige Rücktransfer des vom Franchise-Nehmer an der Marktfront gewonnenen Know-hows, um das Franchise-Paket flexibel an die Erfordernisse des Marktes anpassen zu können (Informationspflicht des Franchise-Nehmers).
Es wird "in der Zukunft der Systemträger erfolgreich, dem es gelingt, rechtzeitig die systematische Weiterentwicklung des eigenen Know-hows und die Integration des Know-hows der Franchise-Nehmer in Angriff zu nehmen. Der Know-how-Vorsprung des Systemträgers wirkt positiv auf die Motivation der vorhandenen Partner und sichert die Attraktivität gegenüber potentiellen neuen Partnern".[69]

d. Die finanzpolitischen Ziele des Franchise-Gebers

Originäres finanzpolitisches Ziel des Franchise-Gebers ist die Kapitalisierung der ideelen Werte, die in seinem franchisierbaren Absatz- und Organisationskonzept enthalten sind, um die beabsichtigte schnelle Expansion zu finanzieren. Die vom Franchise-Geber erwarteten objektbezogenen Investitionen des Franchise-Nehmers führen zur Kosteneinsparung beim Systemgeber.

---

69) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 308

Die Partizipation des Franchise-Nehmers an den Entwicklungs- und Systemkosten in Form der Eintrittsgebühr und laufenden umsatzabhängigen Geld- oder Warenzahlungen (Franchise-Gebühr) führt zur Rentabilitäts- und Liquiditätsverbesserung beim Franchise-Geber.
Der auf der Expansionsplanung basierende Kapitalbedarf und das finanzielle Engagement des Franchise-Nehmers bestimmen quantitativ die Finanzierungsziele des Franchise-Gebers.

Da in der Empirie der personalistischen Zielkomponente immer mehr Priorität eingeräumt wird, wächst die Notwendigkeit und Bereitschaft der Systemträger zur Erhöhung der Systembeitrittsneigung und Systemtreue, 'Finanzierungshilfen' zu gewähren.
"Die Systemträger verfolgen somit das Ziel, ihre Partner mit einem möglichst geringen Anfangskapital und einer eher hohen Verschuldung ins Geschäft zu bringen." 7o)

Das Zielsystem des Franchise-Gebers umfaßt die freiwillig übernommene Verantwortung durch sorgfältige Planung, Standortanalyse und ein bewährtes erfolgreiches System und Franchise-Paket dafür zu sorgen, daß Fehlinvestitionen vermieden werden. Nur so ist die Politik der Verschuldung des unerfahrenen Franchise-Nehmers zu rechtfertigen.
Die kapitalmäßige Beteiligung des Franchise-Nehmers dient heute in vielen Fällen dem Ziel, den Partner an das System zu binden und eine Trennung zu erschweren. Die Finanzierungsfunktion ist aber nicht außer Kraft gesetzt, denn

---

7o) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 220

immerhin veranlaßten Kapitalknappheit 43 % der in einer Untersuchung der American Management Association einbezogenen Unternehmen, sich des Franchising als Vertriebsform zu bedienen.
Die historische finanzpolitische Priorität in den Anfangszeiten des Franchising ist, ohne an eigenständiger Bedeutung verloren zu haben, der personellen Zielkomponente gewichen.

3. Die Ziele des Franchise-Nehmers

Originärer Ausgangspunkt der Zielfunktion des Franchise-Nehmers sind ebenfalls die individuellen betrieblichen Ziele, die in der Franchise-Kooperation mit den Systemzielen zu harmonisieren sind.

a. Die Grundstrukturziele des Franchise-Nehmers

Selbständigkeitsstreben, Risikominderung, Partizipation an einem erfolgreichen System und Unternehmenswachstum sind die Grundpfeiler des Zielsystems eines realtypischen Franchise-Nehmers.
Durch den Systemeintritt will er als rechtlich selbständiger Unternehmer eine Existenz gründen oder umstrukturieren und sichern. Die Einschränkung der wirtschaftlichen Selbständigkeit und Einordnung in die Systemvorschriften setzt die direkte oder indirekte Mitsprache in den Systeminstitutionen bei der Willensbildung voraus und wird insoweit vom Franchise-Nehmer akzeptiert.

Das einfluß- und machtpolitische Gleichgewicht zwischen den Systeminstitutionen ist Teil der Zielfunktion des Franchise-Nehmers.
Die Bereitschaft, in ein System einzutreten, setzt im Franchising die vom Franchise-Nehmer auch gewünschte langfristige intensive Zusammenarbeit und vorgegebene Arbeitsteilung voraus.
Neben der internen und externen Standortsicherung erwartet der Franchise-Nehmer eine vom Systemgeber nachgewiesene Systemeffizienz.

Die heterogene Struktur der Institution Franchise-Nehmer - vom Großunternehmen, das diversifiziert,oder wie Horn & Harded Co. als größtes gastronomisches Unternehmen in New York als Franchise-Nehmer von Burger King zur Existenzsicherung umstrukturiert [71],bis zum Inhaber einer Kleinbetriebsfranchise, dem das Franchising trotz fehlender Erfahrung und begrenzter Kapitalausstattung erst eine selbständige Existenz ermöglicht, - erschwert die Bestimmung seiner breit gefächerten Grundziele.

b. Die marktpolitischen Ziele des Franchise-Nehmers

Der Franchise-Nehmer will durch die Systempartizipation einen Zugang zum Markt, seinen Marktanteil sichern, bzw. erhöhen und mit Unterstützung des Franchise-Systems sich dem transparent gemachten Markt anpassen können. Der daraus resultierende Wettbewerbsvorsprung gegenüber allen Konkurrenzformen wird durch die freiwillige Einordnung in das Konzept des systemprägenden Absatz- und Beschaffungs-Marketing-Mix vergrößert.

---

71)o.V.: Business Week, may 31, 1976, S. 42

Da die marktpolitischen Ziele von Franchise-Geber und Franchise-Nehmer fast identisch sind, kann an dieser Stelle auf die oben gemachten Ausführungen verwiesen werden.

c. Die faktorkombinationspolitischen Ziele des Franchise-Nehmers

Differenziert gelagert sind die Faktorziele von Franchise-Geber und -Nehmer.
Steht beim Franchise-Geber die Lösung des Management- und Personalproblems im Vordergrund, zielt der Franchise-Nehmer auf die optimale Faktorkombination durch den Know-how-Transfer, die Weiterentwicklung des Franchise-Pakets und der laufenden und aktiven Unterstützung durch den Franchise-Geber; als Ergebnis erwartet der Franchise-Nehmer eine verbesserte Rentabilitätssituation.

d. Die finanzpolitischen Ziele des Franchise-Nehmers

Die finanzpolitischen Ziele des Franchise-Nehmers gehen von einer finanziellen Hilfestellung durch das Franchise-System aus und sind folgendermaßen zu umschreiben:

(1) Der Franchise-Nehmer unterstellt eine durch die Banken und Lieferanten akzeptierte Erhöhung seiner Kreditwürdigkeit, da das bewährte betriebswirtchaftlich-organisatorische Konzept des Franchise-Gebers bei Kreditgebern bekannt,bzw. anerkannt ist und die Kreditsicherungsbasis verbreitert.

(2) Der Franchise-Nehmer zielt auf die Minimierung seines Eigenkapitaleinsatzes, was - wie ausgeführt-systemdifferent den finanzpolitischen Intentionen des Franchise-Gebers entsprechen kann.

(3) Der Franchise-Nehmer beabsichtigt durch den Systembeitritt und die damit verbundene Unterstützung seine Investitions- und Finanzierungskosten zu senken, bzw. für die Systemleistung weniger zu zahlen, als ihm ohne das System an Kosten anfallen würde.

(4) Das Know-how, die Marktbedeutung und Erfahrung des Franchise-Gebers sowie die aktive Hilfe beim Aufbau der Existenz lassen den Franchise-Nehmer erwarten, daß Fehlinvestitionen vermieden werden.

4. Die allgemeine Zielselektion und die Harmonisierung der Ziele

Die Merkmale der leistungsprogrammbezogenen Zielstrukturen und ihre systematische Zuordnung zum Beurteilungsobjekt Franchising wurde unter Beachtung der Beurteilungsstandpunkte der drei Systeminstitutionen ermittelt und gesetzt.
Die Ziele der jeweils nichtbetroffenen Institutionen können zu Daten der betroffenen Institutionen werden, d.h. Ziele können je nach Standpunkt, der die Relevanz der Ziele prägt, zu Daten werden.
Diese Varianz der Ziele, abhängig von Objekt und Standpunkt, und die durch die Beziehungen zwischen den Zielen existierenden Zielinterdependenzen und -hierarchien erschweren die Zielselektion und -harmonisierung.
Franchise-Beziehungen, bzw. ökonomische Kooperationen kommen aber nur dann zustande, wenn eine Harmonisierung der Ziele zwischen System und Unternehmen gelingt.
Vor der Zielharmonisierung kommt die Zielselektion, die über die auszuwählenden Teilziele entscheidet. Der Entscheidungsprozeß Zielselektion ist unter Beantwortung folgender Fragen vorzunehmen: [72]

---

72) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Band: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 707

- Welche Ziele werden durch die Kooperation leichter erreicht?
- Welche Ziele werden zeitlich und/oder funktional erst durch die Kooperation erreicht?
- Welche Ziele werden ausschließlich durch Kooperation erreicht?
- Welche Restriktionen werden durch die Kooperation beseitigt?

Durch Einsatz der Zielzulässigkeits- und Zielrelevanzprüfung werden die Fragen in ihrem individuellen und kooperativen Gehalt bewertet und in der Realität durch die Mittel der Kooperationspolitik, wie der Wille zur Konfliktvermeidung und Kompromißfindung, durch Verhandlungen innerhalb des Systems harmonisiert. An dieser Stelle interessieren die in den vorausgegangenen Ausführungen abgehandelten allgemeinen Ziele der Franchise-Institutionen und ihre Harmonisierung.

Die allgemeingültige, franchise-spezifische Zielharmonisierung, die zur Stabilisierung des Systems führt, geht von der Identifikation aller Partizipierenden mit dem übergeordneten Ziel des institutionellen Gleichgewichts aus.
Das Grundprinzip moderner Franchise-Auffassung ist das sozialökonomisch-rechtliche Postulat nach dem wirtschaftlichen und institutionellen Ausgleich der Interessen, das in seiner abstrakten, ideellen Ausgestaltung auf keine Schwierigkeiten stößt, da freiwillige Kooperation fast ex definitione das "Gleichgewicht zwischen der Kooperation von Mitgliedern einer Gesellschaft und dem Egoismus von Individuen oder Gruppen" [73] involviert.

---

73) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Band: Die Marketing-Methoden, 2. Auflage, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 539/540

Die Forderung nach dem institutionellen und wirtschaftlichen Gleichgewicht ist keine einseitige Politik der Stärkung des in realen Systemen institutionell unterrepräsentierten Franchise-Nehmers, sondern eine auf Vernunft und Erfahrung basierende Forderung nach einer innerlich widerspruchsfreien Struktur des Systems, da Logik keine Kompromisse kennt.

Unter Beachtung der Subjekt- und Objektbezogenheit der institutionellen Interessen und des institutionellen Gleichgewichts ist Zielharmonisierung möglich, da Zielharmonisierung in Kooperationssystemen Identifizierung mit den Zielen des Systems und der Systempartner und nicht nur das Finden eines Kompromisses zur Durchsetzung individuell-egoistischer Interessen bedeutet.

Zielharmonisierung bedeutet eben, daß sich die Systeminstitutionen mit den Zielen des Systems und das System sich mit den Zielen der Systeminstitutionen identifiziert.
Der Identifikationsprozeß, bzw. der Prozeß der Zielharmonisierung in Franchise-Systemen, der die Ziele vorhandener und potentieller Franchise-Partner sowie des Systems selbst integriert, wird nach durchgeführter Zielselektion durch den Vergleich von partieller und totaler Zielkongruenz eingeleitet. Da Zielharmonie nicht Identität der Ziele, d.h. Zielkongruenz, sondern Identifizierung, d.h. Anerkennung der Ziele der anderen Systeminstitutionen ausdrückt, kann Zielharmonisierung vorliegen, wenn auch nur eine der drei Institutionen Wert auf die Verfolgung eines bestimmten Ziels legt.

Die in den Übersichten "Die Ziele : ihre Leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung" niedergelegte, vergleichende Zielanalyse verifiziert die These, daß in Franchise-Systemen eine höhere Kooperationsintensität besteht als in verwandten Kooperationsformen.*)

*) Vgl.: Übersichten 3o - 32, S. 231 - 233

Lediglich bei folgenden Merkmalen besteht von vorneherein keine Obereinstimmung der Ziele (Zielkongruenz) von mindestens zwei Institutionen:

Ausschließliche Franchise-Geber-Ziele

- Dezentrales Vertriebssystem,
- Betriebsfremde Organe,
- Personalbeschaffung durch den Franchise-Nehmer,
- Personaleinsatz durch den Franchise-Nehmer,
- Kapitaleinsparung beim Franchise-Geber,
- Mittel der Kapitalbeschaffung,
- Liquiditätsverbesserung des Franchise-Gebers.

Ausschließliche Franchise-Nehmer-Ziele

- Selbständigkeitsstreben,
- Existenzgründung,
- Erhöhung der Kreditwürdigkeit.

Ausschließliche Franchise-System-Ziele

- Weisungs- und Kontrollrechte,
- Systemidentifikation,
- Systemkonformes Verhalten,
- Stabilisierung des finanziellen Gleichgewichts der Systempartner.

Die Übersicht macht deutlich, daß durch die spezifischen Interessenkonstellationen des Franchise-Gebers und Franchise-Nehmers zwar unterschiedliche Zielstrukturen bestehen, aber keine Probleme der anderen Institutionen erkennbar sind, die von der Anerkennung der Partnerziele,bzw. Identifikation mit denselben abhalten könnten.
Die exklusiven Zielmerkmale des Systems sind als systemtypisch und für die Existenz des Systems notwendig beschrieben. Die Identifikation mit ihnen wird über die positive oder negative Partizipation am System entschieden.

Die Harmonisierung der Ziele in Franchise-Systemen ist im generellen ohne größere Probleme; beim realen System wird die Festschreibung des harmonisierten Zielfeldes aber nicht so einfach, da die Intensitäts-, Prioritäts- und Gleichgewichtsdeutungen je nach Beurteilungsstandpunkt zu erheblichen Disharmonien führen können. Der dynamische Prozeß der kontinuierlichen Anpassung der harmonisierenden Ziele an die Instrumente- und Aktivitätenpolitik entscheidet mit über Erfolg oder Mißerfolg des Systems. Die als Ergebnis des Harmonisierungsprozesses entwickelte individuelle Systemphilosophie, in der "die Grundsätze des Franchise-Systems im Sinne einer unauflöslichen Einheit zwischen Franchise-Geber und Franchise-Nehmer" [74] festgelegt werden, ist die Grundlage für die praktische Festlegung der Ziel-, Instrumenten- und Aktivitätenschwerpunkte.

Das harmonisierte, konsistente Zielsystem, welches von allen Institutionen getragen wird, ist das Leitbild des Franchise-Systems.

---

74) Tietz, Bruno/Mathieu, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 210

Übersicht 30

DIE ZIELE:

ihre leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung

GRUNDSTRUKTURZIELE	FG	FN	FS	FG+ FN	FG+ FN+ FS	FG+ FS	FN+ FS
UNTERNEHMENSWACHSTUM	x	x		x			
- Umstrukturierung	x	x		x			
- Gründung	x	x		x			
DIVERSIFIKATION	x	x		x			
SELBSTÄNDIGKEITSSTREBEN		x					
- Existenzgründung		x					
- Existenzsicherung		x	x				x
- unternehmerische Initiative	x	x		x			
- eigener Name und Rechnung	x	x		x			
- institutionelles Gleichgewicht		x	x				x
RISIKOMINDERUNG	x	x		x			
ABSATZSYSTEMSTRUKTUR							
- dezentrales Vertriebssystem	x						
- betriebsfremde Organe	x						
- Standortsicherung	x	x	x		x		
ORGANISATIONSSTRUKTUR							
- längerfristige Zusammenarbeit	x	x	x		x		
- Arbeitsteilung	x	x	x		x		
- intensive Zusammenarbeit	x	x	x		x		
- straffe Organisation	x		x			x	
- Weisungs- und Kontrollrechte			x				
SCHUTZ DES LEISTUNGSPROGRAMMES	x		x			x	
SYSTEMIDENTIFIKATION			x				
SYSTEMKONFORMES VERHALTEN			x				
SYSTEMEFFIZIENZ	x	x	x		x		

FG = Franchisegeber; FN = Franchisenehmer; FS = Franchisesystem

Übersicht 31

DIE ZIELE:

ihre leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung

MARKTZIELE	FG	FN	FS	FG+ FN	FG+ FN+ FS	FG+ FS	FN+ FS
MARKTPOLITIK							
- Marktsicherung	x	x	x		x		
- Marktzugang	x	x	x		x		
- Marktanteilerhöhung	x		x			x	
- Marktabdeckung	x		x			x	
- Marktanpassung	x	x	x		x		
- Markttransparenz	x	x	x		x		
WETTBEWERBSVERBESSERUNG (Vorteile)							
- Einzelwettbewerber	x	x	x		x		
- Konzentrationsformen	x	x	x		x		
- Kooperationsformen	x	x	x		x		
ABSATZMARKETING							
- Effizienzverbesserung der Marketing-Instrumente	x	x	x		x		
- Erhöhung der Wirtschaftlichkeit der Marketing-Instrumente	x	x	x		x		
- straffe Sortimentspolitik	x	x	x		x		
- Dienstleistungsprogramm	x	x	x		x		
- Betriebstypenkonzept	x	x	x		x		
- Betriebssystem	x	x	x		x		
- Vertriebskonzept	x	x	x		x		
- Verkaufsförderungs- und Werbeprogramm	x	x	x		x		
BESCHAFFUNGSMARKETING							
- Preisgünstigkeit	x	x	x		x		
- Qualitätsverbesserung	x	x	x		x		
- Serviceleistung	x	x	x		x		
IMAGESTEIGERUNG							
- gemeinsame Strategie	x	x	x		x		
- einheitliches Erscheinungsbild	x	x	x		x		

FG = Franchisegeber; FN = Franchisenehmer; FS = Franchisesystem

Übersicht 32

DIE ZIELE:

ihre leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung

FAKTORKOMBINATIONSPOLITISCHE ZIELE	FG	FN	FS	FG+ FN	FG+ FN+ FS	FG+ FS	FN+ FS
LÖSUNG DES PERSONALPROBLEMS	x		x			x	
- Arbeitseinsatz des FN	x		x			x	
- Personalbeschaffung durch FN	x						
- Personaleinsatz durch FN	x						
- hohe Motivation des FN	x		x			x	
- Motivationsverbesserung durch FN	x		x			x	
OPTIMALE FAKTORKOMBINATION	x	x	x		x		
- Know-how-Transfer durch FG	x	x	x		x		
- Rücktransfer des Know-how durch FN	x		x			x	
- Weiterentwicklung durch FG		x	x				x
- Lfd. und aktive Unterstützung durch FG		x	x				x
- Schulung und Beratung durch FG		x	x				x
OPTIMALE RENTABILITÄTSSITUATION	x	x	x		x		
FINANZPOLITISCHE ZIELE							
KAPITALEINSATZ DURCH FN	x		x			x	
- Kapitaleinsparung beim FG	x						
- Mittel der Kapitalbeschaffung	x						
FRANCHISE-GEBÜHREN							
- Liquiditätsverbesserung des FG	x						
FINANZIERUNGSHILFE DURCH FS		x	x				x
- Erhöhung der Kreditwürdigkeit des FN		x					
- Minimierung des Eigenkapitaleinsatzes des FN	x	x		x			
- Minimierung der Investitions- und Finanzierungskosten	x	x		x			
- Vermeidung von Fehlinvestitionen	x	x	x		x		
STABILISIERUNG DES FINANZIELLEN GLEICHGEWICHTS DER SYSTEMPARTNER			x				

FG = Franchisegeber; FN = Franchisenehmer; FS = Franchisesystem

II. Die speziellen Ziele eines Gastronomieunternehmens als Franchise-Geber

Die Diskussion der allgemeinen Ziele der Franchise-Institutionen setzte sich mit den systemtypischen Zielfunktionen und der Harmonisierung der individuellen und kooperativen Zielvorstellungen auseinander.
Die Ergebnisse werden bei der Behandlung der Zielproblematik eines Gastronomieunternehmens, das beabsichtigt, ein Franchise-System zu installieren, vorausgesetzt, so daß an dieser Stelle auf spezielle gastronomiebezogene Fragen eingegangen werden kann.
Es sind die Fragen nach der Ausgangssituation des expandierenden Unternehmens, d.h. ob es sich um ein Gründer- oder umstrukturiertes System handelt, nach der Betriebstypen- und Absatzsystempolitik und nach den Fragen der Expansionspolitik.

1. Die Ziele von Gründer- und umstrukturierten Systemen

Vor der Festlegung der Ziele eines Gastronomieunternehmens, mit welcher Betriebstypen- und Absatzsystempolitik es expandieren will, ist die Ausgangssituation zu überprüfen.
Sie wird geprägt durch die Frage, ob es sich um ein Gründersystem oder ein umzustrukturierendes System handelt.

Ein Gründersystem startet seine Franchise-Operation durch die Schaffung eines neuen Betriebstyps und eines angepaßten Managementsystems.
Ein umzustrukturiertes System fußt auf einem eingeführten Betriebstyp, mit dem im Filialsystem expandiert wurde. Andere Ausgangssituationen,wie z.B. ein Joint-Venture-System oder ein Pachtvertrags-System sind ebenfalls denkbar. Sie führen zwar zu unterschiedlichen Schwerpunkten in der Umstrukturierung, ändern aber nichts an der oben behandelten Problematik.

Steht bei Gründersystemen die Frage der Planung, Erprobung und Durchsetzung eines franchisierbaren Betriebstyps im Mittelpunkt der Zielfunktion, so können umstrukturierende Unternehmen zwar einen erprobten und vom Markt angenommenen Betriebstyp vorweisen, sind aber mit einer vom Filialsystem geprägten Aufbau- und Ablauforganisation und den entsprechenden personellen Ausstattungen im dispositiven und ausführenden Bereich belastet.

Differenzierter und problematischer wird die Ausgangssituation, wenn nicht mit einem Betriebstyp im Filialsystem sondern mit mehreren Betriebstypen in unterschiedlichen Systemen operiert wird. Die damit im Zusammenhang stehenden Fragen werden anhand der Absatzsystempolitik der Brauereien behandelt werden.

Die Ziele eines auf das Franchising umstrukturierenden Filialunternehmens müssen tendenziell - wie theoretisch im weiteren Verlauf noch begründet und empirisch nachweisbar praktiziert wird - an die unbelasteten Möglichkeiten eines Gründersystems angepaßt werden.
Erfolgreiche Systeme verfügen über eine jeweils eigenständige Organisation bzw. Organisationseinheiten für Betriebe, die in unterschiedlichen Systemen operieren. Aus diesen Gründen wird im weiteren Verlauf der Untersuchung von den Voraussetzungen eines Gründersystems ausgegangen.

2. Die Ziele in der Betriebstypenpolitik

Das oberste Ziel der Betriebstypenpolitik eines Gastronomie-Unternehmens ist die Planung und Realisierung eines vom Markt angenommenen Gaststättenbetriebs, der rentabel bewirtschaftet werden kann und franchisierbar ist.
Die Tatsache, daß es bis heute noch kein nachhaltig erfolgreiches Gründersystem in der deutschen Gastronomie gibt, zeigt den Schwierigkeitsgrad der daraus resultierenden Zielfunktion. Abgesehen von den hohen Kosten der Planung und Realisierung eines Pilotbetriebs der Systemgastronomie, die aufgrund von Expertenschätzungen und eigenen Erfahrungen zwischen einer und zwei Millionen DM erfordern, bestehen erhebliche personelle und finanzielle Anforderungen an die Marktdurchsetzung.
Selbst erfolgreiche internationale Gastronomiekonzerne mußten einen betriebswirtschaftlich und technisch durchorganisierten Betriebstyp in einer Reihe von Testbetrieben an den Markt anpassen.
Das beste Beispiel ist McDonald's, das nach gescheitertem Start mit Millionenverlusten in München mit einer Reihe von Testbetrieben im Filialsystem wieder startete und nach einer Testphase von mehreren Jahren heute als das im deutschen Markt am erfolgreichsten operierende Franchise-System bezeichnet werden kann.
Hiermit soll die These untermauert werden, daß das Ziel eines franchisierenden Gastronomie-Unternehmens unter dem Gesichtspunkt der Betriebstypenstrukturpolitik nur in der

M o n o t y p e n p o l i t i k

liegen kann.

Trotz höherer Standortflexibilität bei der Multitypenpolitik können zum Beweis praktische Beispiele angeführt werden, die durch die Ergebnisse eigener Expertenbefragungen bestätigt wurden.
Positive Beispiele sind die internationalen Gastronomie-Konzerne wie McDonald, Burger King, Wendy's, Pizza Hut oder Taco Bell, die sich streng dem Prinzip der Monotypenpolitik verschrieben haben.
Eine Reihe von negativen Beispielen ist ohne Schwierigkeiten aufzuführen, wobei es unerheblich ist, ob im Filial- oder Franchise-System expandiert wurde:
Es ist z.B. die International Industries, die durch die Typenvielfalt mit Betrieben,wie das International House of Pancakes (IHOP) oder Orange Julius of America usw. nur knapp durch Verkäufe am Zusammenbruch vorbeigingen.
Die Versuche von Friedrich Jahn, neben dem Erfolgstyp "Wienerwald" andere Gaststättentypen nachhaltig am Markt durchzusetzen, scheiterten: (z.B. Zum-Zum-Schnellimbißbetriebe, Wienerwald-Imbiß, Bonne Auberge, Gumpelmann, Steak und Pils usw.).
Das gleiche gilt für eines der größten deutschen Gastronomie-Unternehmen, die Unilever-Tochter Nordsee GmbH im Bremerhaven; neben dem Nordsee-Quick-Restaurant hat auch diese kapitalstarke Gesellschaft keinen sonstigen Betriebstyp in einer nennenswerten Betriebszahl realisieren können, obwohl mehrere Versuche unternommen wurden (z.B. Nordseestuben (5), SB-Warenhaus-Restaurant (7), Bigg's (5), Hamburger-Farm (2)).
Eugen Block operiert in Hamburg (11) und Hannover (1) mit einem der besten Gastronomie-Systembetriebe, der umsatz-, gewinn- und imagemäßig mit jedem amerikanischen und europäischen Betriebstyp der Kettengastronomie konkurrieren kann, nämlich mit dem "Block-House".
Trotz eines erheblichen finanziellen und kreativen Einsatzes gelang es ihm aber nicht, seinen zweiten Betriebstyp, den Fast-Food-Betrieb "Jim Block" zum gleichen Erfolg zu führen.

3. Die systempolitischen Ziele

Analog der Entscheidung über die Betriebstypenstruktur hat sich aus eigenen empirischen Untersuchungen in den Vereinigten Staaten, die 1977 durchgeführt wurden, und den zitierten Befragungen in der deutschen Systemgastronomie ergeben, daß die Entscheidung für

das Monosystem

die Grundlage des Erfolgspotentials florierender Systeme ist. Ausgenommen davon ist die im Franchising bewährte und notwendige Kombination von Filial- und Franchise-Einheiten.

Jedes erfolgreiche Franchise-Unternehmen verfügt über eine Mindestzahl von selbstgeführten Filialbetrieben, die zu Test-, Weiterentwicklungs- und Ausbildungszwecken dringend notwendig sind.
Bei einem ausgeprägteren Anteil beider Systeme wird aus Gründen, die im unterschiedlichen Managementsystem liegen, mit einer Filial- und separaten Franchise-Organisation gearbeitet.
Dies erschwert und kompliziert zwar den betriebswirtschaftlich-organisatorischen Aufbau, ist aber in der unterschiedlichen Struktur von angestellten Geschäftsführern eines Filialbetriebs und selbständigen Unternehmern eines Franchise-Betriebs begründet, die differierende Führungs- und Kontrollsysteme erfordern.
Diese Tatsache widerspricht nicht der Zielentscheidung für ein Monosystem, sondern ist vielmehr ein zusätzliches Argument für die einfachere und rentablere Organisation eines Monosystems.

4. Die expansionspolitischen Ziele

Nach der durch empirische Untersuchungen abgesicherten Festlegung der Ziele in der Betriebstypenstrukturpolitik, die bei Unternehmen der Gastronomie in der Monotypenentscheidung zu finden ist, und der Zielbestimmung in der Absatzsystempolitik, wo von Unternehmen der Systemgastronomie eine Monosystem- bzw. kombinierte Filial-Franchise-Systempolitik präferiert wird, sind weitere Zielbestimmungen über die Art und Weise der Expansion vorzunehmen.
Hierbei ist einerseits in der Marktgrößenpolitik über die Absatzreichweiten, d.h. das Expansionsgebiet und andererseits in der Marktbesetzungspolitik über die standortbezogene Reihenfolge und die damit verbundenen zeitlichen Konsequenzen für den Systemaufbau zu entscheiden.

Die Marktgrößenpolitik, die Standortpolitik und Absatzreichweite kombiniert, verlangt nach der Festlegung der geplanten punktuellen und flächenmäßigen Ausbreitung des Franchise-Systems.
Die Wahl des Marktgebietes kann unterteilt sein in eine

- lokale,
- regionale,
- nationale und
- internationale

Expansion.
Hierbei ist eine Festlegung der räumlichen Schwerpunkte vorzunehmen.

Die Entscheidung über die Wahl des Marktgebietes wird einerseits bestimmt durch die interne und externe Datenstruktur, die sowohl expansive als auch restriktive Ausprägungen hat, und andererseits durch die Zielbestimmung des Unternehmens.
In anderen Worten entscheiden die Personal-, Management- und Kapitalpotentiale des expandierenden Unternehmens und die Marktbedingungen über die Größe der geplanten Marktgebiete.

Für die Bildung des ersten Schwerpunkts zur Erstellung des Pilotbetriebes und der Testbetriebe, die über die Expansionsfähigkeit des Betriebstyps entscheiden, ist ein für die weitere - durch die Marktgrößenpolitik bestimmte - Expansion repräsentatives Testgebiet zu finden.

Außer den durch die unternehmens- und marktpolitisch bestimmten Einschränkungen bestehen für ein franchisierendes Unternehmen der Gastronomie in bezug auf die Marktgrößenpolitik keine weiteren Restriktionen.

Anders ist es bei der Marktbesetzungspolitik, wo insbesondere logistische Gründe über die Reihenfolge des standortbezogenen Systemaufbaues mitbestimmen.
Die Entscheidung, ob mit

- dem Streuprinzip oder
- dem Netzprinzip

expandiert wird, hängt in erster Linie von der Ausgestaltung des gastronomischen Betriebstyps ab.
Ist der Gaststättenbetrieb unabhängig von rückwärtigen Diensten, wie einer Zentralküche, Zentralmetzgerei bzw. -Konditorei oder einem Zentrallager, kann nach dem Streuprinzip expandiert werden. Beim Netzprinzip, das auf einer Versorgung durch Zentralinstitutionen basiert, ist eine räumliche Schwerpunktbildung Voraussetzung der Expansionspolitik.
Bei einer Expansion nach dem Streuprinzip wird die Entscheidung über das Expansionsgebiet und die räumlichen und zeitlichen Schwerpunkte in der Marktgrößenpolitik getroffen, da für ein Gastronomie-Unternehmen sonst keine Restriktionen bestehen.

III. Die speziellen Ziele eines Lieferanten der Gastronomie, dargestellt am Beispiel einer Brauerei als Franchise-Geber

Das Zielfeld eines in der deutschen Gastronomie franchisierenden Unternehmens wird durch die Hinzunahme von Lieferinteressen erweitert und erfährt einer neuen Abschichtung.
Die daraus resultierenden Konsequenzen legen bis dahin nicht behandelte Problemstrukturen offen und lassen das Problem der Franchise-Politik in der deutschen Gastronomie vom Standpunkt eines Lieferanten betrachten.
Eigene empirische Untersuchungen ergaben, daß 9 % der befragten Brauereien ihre Expansion im Absatzmarkt Gastronomie mit Hilfe des Franchise-Systems planen.
Die Auswahl der Brauwirtschaft als repräsentativer Lieferant der Gastronomie wird verständlich, wenn man beachtet, daß fast die Hälfte des Bierabsatzes über den Absatzweg Gastronomie verkauft wird und zwischen 6o - 8o % der gastronomischen Standorte durch vertragliche Beziehungen an die Brauwirtschaft gebunden sind. [75)]
Aus diesen Gründen werden die Ziele eines Lieferanten beim Aufbau eines Franchise-Systems in der Gastronomie am Beispiel der Brauwirtschaft dargestellt.
Grundlage der Darstellung sind einerseits Sekundärunterlagen aus Veröffentlichungen der einzelnen Brauereien und Jahresberichte des Deutschen Brauerbundes e.V., Bonn, sowie andererseits eigene Erhebungen mit einem standardisierten Frageprogramm. Die empirischen Untersuchungen wurden in den Jahren 1977 und 1978 durch Einzelinterviews bei Vorständen,bzw. Mitgliedern der Geschäftsleitung ausgewählter Brauereien durchgeführt.

---

75) Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979, S. 432 - 433 sowie eigene Erkundungen beim Brauerbund und Gaststättenverband

Hierbei wurden jeweils mehrere Unternehmen der drei großen Brauereigruppen (Bayerische Hypotheken- und Wechselbank-, Oetker- und Reemtsmagruppe), die zusammen ca. 4o % des Bierausstosses produzieren,und eine Reihe nach Größenordnung und Region ausgewählter Publikums- und Privatbrauereien befragt. In einer Vielzahl von Gesprächen, die ohne standardisierte Fragebogen in den Jahren 1978 und 1979 geführt wurden, konnten die Ergebnisse der empirischen Untersuchungen bestätigt werden. Obwohl die in der folgenden Übersicht gegenübergestellten Ergebnisse der Umfrage und die aus der verfügbaren Statistik bekannten Werte nicht wesentlich voneinander abweichen, und das Ergebnis nach 5o - 6o % der Interviews mit stabilen Aussagen feststand, d.h. durch die darüber hinaus durchgeführten Befragungen es zu keiner Verbesserung oder wesentlichen Veränderungen kam, erhebt die Befragung keinen Anspruch auf Repräsentanz.
Ziel der Untersuchung war, nicht zu repräsentativen Ergebnissen zu kommen, sondern vielmehr Trends und Tendenzen zu erforschen und erarbeitete Thesen zu verifizieren.

Übersicht 33

VERGLEICH DER ERGEBNISSE DER BRAUEREIUMFRAGE UND VERÖFFENTLICHTER GESAMTWIRTSCHAFTLICHER WERTE DER BRAUWIRTSCHAFT

	Gesamtwirtschaftliche Werte	Durchnitts-Werte der befragten Brauereien
Prozentualer Anteil der in der Gastronomie abgesetzten Biermenge	42 %	41 %
Prozentualer Anteil der Faßbierproduktion	29 %	32 %
Prozentualer Anteil der nicht über Verleger abgesetzten Biermenge	45 %	44 %
Fluktuationsrate der Betreiber gastronomischer Objekte	20 %	21 %

1. Die Gastronomie als Diversifikations- oder Absatzmarkt?

Seit 1977 hat die Brauwirtschaft absolut rückläufige Ausstoßmengen.
Bis 1976 stieg der mengenmäßige Umsatz der Brauwirtschaft auf die Höchstmenge von 95,6 Millionen hl und einen Pro-Kopf-Verbrauch von 15o,6 Liter. Das Ausstoßergebnis des Jahres 1977 hat der Brauwirtschaft die Grenzen ihres Wachstums aufgezeigt. Erstmals nach 1945 sank die absolute Zahl des Bierausstosses und der Pro-Kopf-Verbrauch auf 148,7 l, 1978 weiterhin auf 145,6 l.

Tabelle 25

BIERAUSSTOSS (BRD) IN 10 000 hl		
1950	-	18,2
1955	-	36,1
1960	-	53,7
1965	-	73,2
1970	-	87,0
1975	-	93,5
1976	-	95,7
1977	-	94,3
1978	-	89,3

Quelle: 13. Statistischer Bericht des Deutschen Brauerbundes e.V., Bonn, S. 56, Handelblatt Düsseldorf, vom 20.2.1979, S. 14

Dem schrumpfenden Markt stehen drastische Kostensteigerungen im Personalbereich, der Energieversorgung und durch die Emissionsschutzgesetzgebung gegenüber, die "durch Rationalisierungsmaßnahmen nicht mehr zu decken sind". [76]
Schon 1975 erwirtschafteten "mehr als 1/3 aller Brauereien ... keine realen Erträge mehr, und mehr als 1/5 aller Brauereien sind in ihrer Existenz gefährdet". [77]

76) o.V.: In Bayern soll nächstes Jahr das Bier teuerer werden, in: Süddeutsche Zeitung vom 8.12.1978, S. 33
77) Berger, Roland: Strategische Unternehmensführung in der Brauwirtschaft bei Absatzstagnation und Ertragsrückgang, Seminar in München vom 2o.-22. November 1975, S. 1

Nach Auskunft des Deutschen Brauerbundes e.V., Bonn, wurden 1977 42 % des gesamten Bierausstosses über den Absatzweg Gastronomie abgesetzt.
Die starke Nachfragemacht des Handels führte zu einer gespaltenen Preispolitik.
Der Niedrigpreispolitik im Einzelhandel steht eine Hochpreispolitik in der Gastronomie gegenüber, wo trotz erheblicher Investitionen der Brauwirtschaft ein vertraglich gesicherter und rentabler Absatzweg vorhanden ist.
Aber auch die über die Gastronomie erzielten Mengenumsätze zeigen eine abnehmende Tendenz.
Der desolate Zustand der Individualgastronomie und die Instabilität der Umsätze stehen der von 1oo % der befragten Brauereien bestätigten Tatsache gegenüber, daß der Absatzweg Gastronomie für die Brauwirtschaft von existenzieller Bedeutung ist.
"Insofern zeichnet sich für die Brauereien immer stärker der Zwang ab, über den Bierlieferungsvertrag hinaus zu einem systematischen Gastronomie-Marketing vorzustoßen" [78] und als Initiator selbst im Bereich der Systemgastronomie mit ihrem hohen Rationalisierungsgrad und zielgruppenspezifischen Konzept aktiv tätig zu werden.
Zur Sicherung des Absatzes haben seit Jahren eine größere Zahl von Brauereien den Versuch unternommen, sich in der Gastronomie zu engagieren. Beispiele hierfür sind die König-Brauerei in Duisburg (König-Häuser, City-König), die Bavaria- und St. Pauli-Brauerei in Hamburg (Friesenhof, Astra-Bowling usw.), die Stauder-Brauerei, Essen (Zentral-Gaststätten GmbH), die Hacker-Pschorrbräu in München (MÜHO , Münchner Hotel- und Gaststätten-Betriebs- und BeratungsGmbH),

---

78) Becker, Jochen: Die Strukturwandlungen in der Gastronomie als Herausforderung für die Brauwirtschaft, in: Roland Berger & Partner, Seminar am 6./7. Mai 1975 in München, S. 8

die Wolter-Brauerei in Braunschweig (Stadthalle), die Osnabrücker Aktien-Bierbrauerei (Stadthalle), die Henninger Brauerei in Frankfurt/Main (Henninger Turm, etc.) oder die Hannen-Brauerei in Willich.

Fast allen Brauereiaktivitäten,in der Gastronomie mit eigenen Tochtergesellschaften Fuß zu fassen, gemeinsam ist die Ausgangslage, die zum Scheitern führte:

(1) Die gastronomischen Aktivitäten wurden unter dem Gesichtspunkt der Absatzwegepolitik betrieben, d.h. das Interesse der Brauerei stand vorrangig vor den Interessen des Gastronomiebetriebs.

(2) Zur Sicherung des Absatzes wurden Projekte bewirtschaftet, die von vorneherein äußerst fragwürdig waren und für die keine Pächter gefunden werden konnten.

(3) Eine Trennung von Brauereiorganisation und -führung wurde zwar formal durch die Gründung einer Tochtergesellschaft vorgenommen, im tatsächlichen Verlauf wurden die Entscheidungen durch die Brauereiführung getroffen.

(4) Das Brauerei-Management verfuhr nicht nach den anders gelagerten Gesetzmäßigkeiten der Gastronomie, die in folgender Obersicht angedeutet werden:

Obersicht 34

EINIGE GRUNDLEGENDE DIFFERENZIERUNGEN ZWISCHEN EINER BRAUEREI - UND EINER GASTRONOMIEGESELLSCHAFT

Brauereibetrieb	Gaststättenunternehmung
Industrie- und Handelsunternehmen	kleingewerbliches Dienstleistungsunternehmen
mittel- und langfristig transparente Geschäftspolitik	Geschäftspolitik ist nur kurzfristig transparent
Personal ist nicht leicht austauschbar	Personal ist austauschbar, insbesondere in der Systemgastronomie
nur angestelltes Personal	Selbständige und Angestellte mit Tendenz zur Selbständigkeit
geringe Personalfluktuation	hohe Personalfluktuation
entdeckte Vergehen (z.B. Diebstahl) sind Entlassungsgründe	Diebstahl, Unterschlagung, Betrug werden als branchenübliche Kavaliersdelikte aufgefaßt

Die empirischen Untersuchungen ergaben, daß die Brauwirtschaft die Gastronomie als Absatzmarkt und nicht als Diversifikationsmarkt, auf dem durch eigenständige gastronomische Aktivitäten Gewinne erzielt werden könnten, ansieht.
Die Konsequenzen ergeben sich in der Betriebstypen-, Absatzsystem- und Expansionspolitik.

2. Die Ziele der Betriebstypenpolitik

Die Ziele der Betriebstypenpolitik der Brauwirtschaft werden bestimmt durch die Entscheidung, die Gastronomie als Absatz- und nicht als Diversifikationsmarkt zu sehen.

Würde die Gastronomie als Diversifikationsmarkt angesehen, so bestände Identität zwischen den Zielen eines franchisierenden Gastronomie-Unternehmens und den Zielen einer Brauerei, die ein Franchise-System aufbauen will.
Die absatzwegorientierte Gastronomiepolitik der Brauereien zieht als Konsequenz unter dem Gesichtspunkt der Betriebstypenstruktur-Entscheidung

die Multitypenpolitik

nach sich.
Als bevorzugte Betriebstypen werden nach der Häufigkeit der Nennung folgende unprofilierte Gaststättentypen genannt:

(1) das kleine Bier-/Pilslokal,
(2) die gutbürgerliche Gaststätte/das Bierlokal mit Speise,
(3) der Stehausschank.

3. Die systempolitischen Ziele

Alle befragten Brauereien halten Franchising für ein interessantes und realisierbares Absatzsystem, das in der deutschen Gastronomie mit Erfolg installiert werden kann.
6o % sind sogar davon überzeugt, daß eine Brauerei ein Franchise-System für gastronomische Betriebsstätten realisieren kann.
Auf die Zusatzfrage, welche Gründe die Befragten abhalten bzw. ermuntern, ein Franchise-System im eigenen Haus zu realisieren, wurden folgende Antworten gegeben: (nach Häufigkeit der Nennungen)

1. Fehlendes Know-how;
2. Struktur Brauerei; Gastronomie zu risikobehaftet, was nicht auf Brauerei übertragen werden kann;
3. Fehlende Organisation,die geschaffen werden müßte;
4. Kein franchisierbarer Betriebstyp.

Die Frage nach den systempolitischen Zielen der Brauereien wurde eindeutig und ohne Widerspruch im Sinne der

Multisystempolitik

beantwortet.

Im einzelnen werden folgende Systeme in Prozent der Nennungen, wobei Doppelnennungen möglich waren, bevorzugt:

1. Das Vertragshändler-System (über Bierlieferungsvertrag gebundene Wirte)	53 %
2. Das Pachtvertrags-System	3o %
3. Das vertragslose System (freie, nicht gebundene Wirte)	12 %
4. Das Franchise-System	9 %

4. Die expansionspolitischen Ziele

Die Geschäftspolitik sämtlicher befragten Brauereien (1oo %) war im Absatzbereich Gastronomie auf Expansion ausgerichtet. Als Gründe für die Expansionspolitik wurden - in Prozent der Häufigkeit der Nennungen - ungestützt folgende Faktoren genannt: (Mehrfachnennungen waren möglich)

1. Rentabilität des Gastronomieabsatzes, hohes Preisniveau, gesicherte Preise	32 %
2. Imagebildung, Image	26 %
3. Markenpolitik, Marken-Marketing, Faßbierabsatz	16 %
4. Absatzsicherung	11 %

Als gestützte Frage mit der Möglichkeit der Rangfolgebewertung kam es zu folgendem Resultat: (Rangfolge 1 - 6, in Klammer: durchschnittliche Reihenfolge)

1. Absatzsicherung	(2,45)
2. Brauerei-Image	(3,45)
3. Marktdurchdringung alter Gebiete	(3,55)
4. Marktdurchdringung neuer Gebiete	(3,73)
5. hl-Ausweitung	(4,73)
6. Preissituation	(5,o9)

Die absatzmarktorientierten Expansionsziele werden bestimmt durch die Absatzreichweite der Brauerei.
Die Marktgrößenpolitik ist folglich abhängig von der Absatzstruktur der Brauerei, welche auch die Marktbesetzungspolitik mitbestimmt. Da im Nahbereich über eigene Institutionen operiert wird, ist das Netzprinzip expansionspolitisches Ziel. Die Möglichkeit, insbesondere im Fernbereich durch Verleger auszuliefern, erlaubt aber gleichzeitig auch eine Marktbesetzung nach dem Streuprinzip.

C. Die Instrumente

Die Realisierung der oben formulierten Ziele erfolgt mit Hilfe von Instrumenten, deren Determination durch das konkrete Gestaltungsobjekt und den eingenommenen Standpunkt erfolgt. Der Standpunkt des "Gastronomieunternehmens" oder des "in die Gastronomie diversifizierenden Lieferanten" bestimmen simultan mit dem Gestaltungsobjekt "gastronomisches Franchise-System" die Auswahl und Eignung der Instrumente.

Die Diversifikation in eine andere Branche (Brauerei) oder in der angestammten Branche (Gastronomieunternehmen) durch Spaltung von Vertriebswegen, bzw. durch differierende Leistungsprogramme führt zu verschiedenartiger Ausprägung der Instrumentenfelder.
Die Instrumente können von den Systeminstitutionen isoliert oder kooperativ eingesetzt werden; je nach Daten- und Zielstruktur sowie der arbeitsteiligen Zuordnung der Aktivitäten werden die Instrumente im Sinne des arbeitsteiligen Kooperationssystems mit festgelegten Freiheitsgraden durch eine oder mehrere Institutionen bedient.

Die Definition und Erklärung der Instrumente als die Leistungsprogramme der Systempartner gilt sowohl für isolierte als auch für integrierte Unternehmen sowie für das System selbst, wobei der Instrumenteneinsatz durch die Kooperationsmöglichkeiten begrenzt wird, da es auf der einen Seite "in bezug auf den Datenkranz kooperationsfähige und kooperationsunfähige Instrumente" und auf der anderen Seite "aufgrund der Zielorientierung zieladäquate und nicht-zieladäquate" Instrumente gibt.[79]

79) Tietz, Bruno: Neue Konzepte der Marketingkooperation, in: Kirsch, Werner (Hrsg.): Unternehmensführung und Organisation, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 231-277, hier S. 251

Aus dem zieladäquaten und kooperationsfähigen Instrumentenfeld ist bei der Planung und Realisierung von Franchise-Systemen die gewünschte Ziel-Mittel-Kombination auszuwählen, wobei die spezifische Intensität und Abdeckung des Instrumentenfeldes das Bild des Systems mitformt.

Analog dem Aufbau der Ziele und mit der gleichen Begründung werden die Instrumente zuerst in Form der allgemeinen Leistungsprogramme der Franchise-Institutionen abgehandelt.

Die speziellen, gastronomiebezogenen Instrumente werden einerseits durch die leistungsprogrammbezogene Betriebstypenpolitik und die betriebstypenbezogene Absatzsystempolitik gewürdigt, um die optimalen Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der System-Gastronomie zu finden. Sie bilden die Grundlage der effizienz- und optimalitätsbezogenen Systementscheidung.

I. Die allgemeinen Leistungsprogramme der Franchise-Institutionen

Zur Begründung der Zielfunktion des Franchise-Systems wurde Franchising als sozialökonomisches Instrument mit einer externen Wirkungskomponente und als Kooperations- und Überwachungs-Institution mit dem innengerichteten Leistungsprogramm vorweggenommen behandelt.
Aus diesem Grund und zur Vermeidung von Wiederholungen kann an dieser Stelle auf weitere Ausführungen über das allgemeine Leistungsprogramm des Franchise-Systems verzichtet werden.
Das gleiche gilt für das Leistungsprogramm des Franchise-Gebers, das anhand der leistungsprogrammbezogenen Betriebstypenpolitik in der Gastronomie ausführlich erörtert werden wird.
Die allgemeinen Aspekte der Leistungsprogrammpolitik des Franchise-Gebers werden in den speziellen Teil so integriert werden, daß hier nur das allgemeine Leistungsprogramm des Franchise-Nehmers zu untersuchen ist.

Die schwerpunktmäßige Ausgestaltung des Leistungsprogramms der Systempartner rückt die faktorkombinations- (Arbeit) und finanzpolitischen (Kapital) Komponenten in den Mittelpunkt der arbeitsteiligen Aktivitäten des Franchise-Nehmers, was aber nicht bedeutet, daß in den anderen Bereichen der Leistungsprogrammpolitik keine spezifischen Aktivitäten des Franchise-Nehmers erwartet werden. Dies ist umso bedeutungsvoller, da von vielen Autoren das rechtlich und wirtschaftlich selbständige Wirtschaftssubjekt Franchise-Nehmer als Anhängsel an den Franchise-Geber beschrieben wird, ohne auf das ausgeprägte, individuelle Eigenleben des Franchise-Nehmers deutlich hinzuweisen. Ebenso wird oft übersehen, daß es Franchise-Nehmer-Gesellschaften gibt, die in ihrem wirtschaftlichen Potential größer als die Muttergesellschaften sind, und daß der Franchise-Nehmer an der Marktfront Leistungen erbringen soll bzw. erbringt, die den Vorleistungen des Systemgründers in nichts nachstehen.

Die identitätsbestimmenden Merkmale des Franchise-Nehmer-Betriebes werden in ihrer Grundstruktur durch das System vorgegeben, wobei die Umsetzung infolge unterschiedlicher, individueller Leistungspotentiale der verschiedenen Franchise-Nehmer zu differierenden Ausprägungen führt. Die Variationsmöglichkeiten der betrieblichen Merkmale werden folglich durch die Grundstrukturentscheidung und das Leistungspotential des Franchise-Nehmers beeinflußt, wobei die individuellen konstitutiven Elemente des Franchise-Nehmer-Betriebes die Dispositionsspielräume expansiv bzw. restriktiv determinieren.

In der Marktpolitik, wird dem Franchise-Nehmer ein systemtypisches Aufgabenbündel zur isolierten Problemlösung übertragen.
Es sind die Preispolitik und die Einsatzpolitik der kundenkontaktorientierten Informations- und Kommunikationsinstrumente.
In der Preispolitik muß der Franchise-Nehmer auf der einen Seite aufgrund seiner Markt- und Kostensituation die Preise selbständig festlegen, auf der anderen Seite soll er im Interesse der Systemkonformität und -effizienz zur Wahrung des einheitlichen Auftretens und Erscheinungsbildes sich an die Preisstruktur des Systems durch Berücksichtigung der Preisempfehlungen bzw. Aufschlagsätze halten.
Der Franchise-Nehmer wird mit seiner preispolitischen Entscheidung seinen Beitrag zum wirtschaftlichen Gleichgewicht des Systems leisten oder seinen Isolationsgrad durch Bevorzugung seiner Individualnormen und Vernachlässigung seines systemkonformen Verhaltens vergrößern.
Die zentrale Rolle des isolierten marktpolitischen Leistungsprogramms des Franchise-Nehmers ist

(1) die Politik des persönlichen Verkaufs,
(2) die Kontaktintensitätspolitik,
(3) das Instrument der zeitlichen Leistungsbereitschaft

und damit verbunden die Servicepolitik, die in seine gesamten Aktivitäten hineinwirkt.

Der persönliche Verkauf, der auf dem umsatzfördernden unmittelbaren Kontakt von Käufer und Verkäufer basiert, ist sowohl unter normativen Aspekten des Franchise-Gebers als auch unter verkaufsfördernden Aktivitäten des Franchise-Nehmers, der unter Beachtung der durch den Franchise-Geber vorgegebenen Normen über die quantitative und qualitative Kapazität seines Verkaufssystems entscheiden muß, zu sehen.

Die Bedeutung des persönlichen Verkaufs wächst produkt- und sortimentsbezogen mit der Notwendigkeit der Beratung und Betreuung, d.h. Personal Selling erhält erhöhte Bedeutung, "wo es darum geht, die besondere Situation einzelner potentieller Käufer und deren Probleme zu studieren, das Angebot auf diese Gegebenheiten auszurichten, individuell angepaßte Argumente zu liefern und die Lösung dieser speziellen Probleme zu demonstrieren" [80]. Die Politik der Kontaktintensität bzw. die Ladengestaltungs- und Warenpräsentationspolitik "enthält bestimmte Kombinationen der Kommunikationsinstrumente" [80], die vom Franchise-Nehmer mit Systemunterstützung eingesetzt werden.

Gerade das Instrument der zeitlichen Leistungsbereitschaft präferiert das Franchise-System gegenüber den Konzentrationsformen und hebt es von diesen Mitbewerbern ab.

Das Leistungsprogramm des Franchise-Nehmers beinhaltet die faktorkombinationspolitischen Instrumente zur Realisierung der Marktleistungen des spezifischen Franchise-Systems gegenüber dem Kunden.
Hierzu gehört die Umsetzung der Faktorbeschaffungspolitik, die in ihrer Grundstruktur - durch den Franchise-Geber erarbeitet - vorliegt, die betriebliche Personalpolitik, die Transport- und

---

80) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, Band 2: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1141 sowie S. 1175.

Lagerpolitik und die Kombination der Betriebsfaktoren.
Der Franchise-Nehmer bestimmt im Rahmen der Systemvorgaben die Kapazitäts- und Verfahrenspolitik sowie die Beschäftigungs- und Anpassungspolitik.
Das weiterentwickelte markt- und insbesondere das faktorkombinationspolitische Know-how, das der Franchise-Nehmer als Operationselement sich aneignet, muß dem Franchise-Geber im Interesse der gemeinsamen Systempolitik zurücktransferiert werden, damit es - zur laufenden aktiven Unterstützung aller Franchise-Nehmer - dem Gesamtsystem zugute kommt.

"Der Franchise-Nehmer erhält die gesamte Marketing-Konzeption zu einem Preis, der erheblich unter den Kosten liegt, die er allein zu tragen hätte" [81], da die Gesamtaufwendungen des Franchise-Gebers auf alle Systemmitglieder aufgeteilt werden.
Der Kapitaleinsparungseffekt beim Franchise-Nehmer begründet sein finanzpolitisches Leistungsprogramm, das einerseits aus Zahlungen an den Franchise-Geber und andererseits aus Investitionen in seinen Geschäftsbetrieb besteht.

Je nach Betriebssystem bzw. Betriebstyp, seiner Größe, seinem Standort und Personalanforderungen wird der Kapitalbedarf des Franchise-Nehmers als leistungsprogrammbezogene Investition bestimmt durch Grundstücks- und Gebäudekosten, der betriebstypenspezifischen Einrichtung und Ausstattung, dem Wareneinsatz und dem sonstigen erforderlichen Betriebskapital (operation capital).
Der Kapitalbedarf des Franchise-Nehmers variiert je nach Intensität des finanziellen Engagements von Seiten des Franchise-Gebers durch Kreditbeschaffungsmaßnahmen und Investitionen in die Franchise-Objekte.
Neben der Bereitstellung des Produktionsfaktors Arbeit ist die finanzielle Komponente des Leistungsprogramms des Franchise-Nehmers der wesentlichste Beitrag zum System.

---

81) Mack, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975, S. 65

II. Die leistungsprogrammbezogene Betriebstypenpolitik als Basis der Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie

1. Der Gegenstand und die Standpunktabhängigkeit

Durch die Festlegung des Leistungsprogramms des Franchise-Gebers entsteht der Betriebstyp als Basis der Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie. Der erprobte und vom Markt angenommene Betriebstyp ist das wichtigste Instrument der gastronomischen Franchise-Politik, das in seiner Bedeutung über dem System einzuordnen ist.
Das Erfolgspotential eines gastronomischen Betriebstyps ist systemindifferent, da ein erfolgreich operierender, expansionsfähiger Gaststättenbetrieb mit verschiedenen Systemen wie den Filial-, Franchise-, Joint-Venture- oder Pachtvertragssystemen multipliziert werden kann.
Voraussetzung erfolgreicher Franchise-Politik ist aber ein erprobter und vom Markt angenommener Betriebstyp.

Dem Leistungsprogramm des Franchise-Gebers in Form der leistungsprogrammorientierten Betriebstypenpolitik ist folglich ein besonderes Gewicht bei der Untersuchung über Franchise-Systeme in der Gastronomie zuzumessen.
Die Instrumente der Betriebstypenpolitik sind in ihrer gastronomiespezifischen Ausprägung zu erfassen und unter zielbezogenen Gesichtspunkten zu bewerten.
Das Ziel der leistungsprogrammbezogenen Betriebstypenpolitik ist die Ermittlung optimaler Instrumental-Kombinationen für Systemtypen der Gastronomie. Die Instrumente der Betriebstypenpolitik sind folglich unter dem Gesichtpunkt der Planung und Realisierung eines gastronomischen Systemtyps zu untersuchen.

Da ein Systemtyp der Gastronomie aber auch auf die Marktstruktur und auf die Marktwirkungen auf der Seite verschiedener Marktpartner ausgerichtet ist, wird der Instrumentalbetrachtung eine Analyse der unterschiedlichen Standpunkte der Marktpartner vorgeschoben.

Ein gastronomischer Betriebstyp ist primär auf den Gast, aber auch auf Lieferanten und Konkurrenten ausgerichtet.
Von Bedeutung ist ebenfalls der Standpunkt des Franchise-Gebers als der betrachteten Institution und der Standpunkt des Franchise-Nehmers, der mit dem übernommenen Betriebstyp operieren wird.
"Im Hinblick auf jeden dieser Marktpartner erweisen sich unterschiedliche Merkmale als relevant" [82].

a. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Gastes

Analog dem Betrieb, der seine Gäste segmentiert, unterwirft der Gast die gastronomischen Betriebstypen einem Segmentierungsprozeß, bevor er eine Konsumentscheidung trifft. Die für den Gast relevanten Elemente des Betriebstyps werden mit Hilfe einer systematischen Darstellung des Ablaufprozesses, der sich vom Gast her gesehen bei einem Gaststättenbesuch abgespielt, analysiert.(Vgl. Obersichten: Eine Systematisierung des Ablaufprozesses beim Gastronomiebesuch, S. 264).
Ausgangspunkt ist der Gast mit der im 3.Kapitel dargestellten individuellen Bedürfnisstruktur, die in eine physiologische und soziale Komponente strukturiert ist und als komplexes Bedürfnisfeld durch die integrierte Versorgungs- und Erlebnisfunktion der Gastronomie zu befriedigen ist.

Der Entscheidungsprozeß zur Bedürfnisbefriedigung wird bestimmt durch die schwergewichtige Ausgestaltung der augenblicklichen Bedürfnisstruktur, die in

82) Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979, S. 313

der Speisen- und/oder Getränkeaufnahme,
der sozialen Kommunikation,
dem Status- und Rollenspiel oder
der individuellen, dynamischen Mix-Konstellation

liegen kann.
Während die Befriedigung des Wunsches nach der Speisen- und/oder Getränkeaufnahme sich am einfachsten gestaltet, werfen die Probleme der sozialen Kommunikation und des Rollenspiels kompliziertere Problemstrukturen auf.
Sie finden ihren Niederschlag in der im 3.Kapitel behandelten Erlebnisfunktion der Gastronomie, deren Kenntnis bei der Diskussion über den Entscheidungsprozeß bei der Auswahl eines Gastronomiebetriebes vorausgesetzt wird.

a_1) Der Entscheidungsprozeß bei der Auswahl eines Gastronomiebetriebes

Der Entscheidungs- und Segmentierungsprozeß fließen nahtlos ineinander über, wobei die Segmentierung mit der vorbereitenden Entscheidung für einen bestimmten Gastronomiebetrieb,in dem der Konsumprozeß vonstatten gehen kann, abgeschlossen ist. Der Entscheidungsprozeß selbst ist folglich partiell in den Segmentierungsprozeß zur konsumbezogenen Bestimmung einer Gaststätte integriert, d.h. bis auf die Randbereiche ist Segmentierungs- und Entscheidungsprozeß identisch. Eine integrierte Entscheidung ist die Frage, ob die spezifischen Bedürfnisse eines potentiellen Gastes "im Haus" oder "außer Haus" befriedigt werden.
Der Konsument wird entsprechend seinem individuellen Dominanzniveau und -ausprägung entscheiden, ob er seine Bedürfnisse Im-Haus oder Außer-Haus befriedigen will.

Dabei steht ihm auch Im-Haus die Komponente des sozialen Kontaktes durch die Korrespondenz mit einem Mitglied der Lebensgemeinschaft oder der Einladung von Gästen offen. Das Segment des Außer-Haus-Verzehrs kann unter institutionellen Aspekten allein, mit einem Mitglied der Lebensgemeinschaft, mit Gästen oder als eingeladener Gast, mit losen, instabilen Gaststättenbekanntschaften oder mit gekauften Gästen ausgefüllt werden.
Hat er sich für den Außer-Haus-Verzehr entschieden, steht die Beantwortung der Frage nach der situativen oder motivativen Bedingtheit des Konsumwunsches an.

Die situative und motivative Bedingtheit des Gaststättenbesuchs

Die situationsbedingte Ursache beim Wunsch, einen Gastronomiebetrieb aufzusuchen, liegt in erster Linie in der physiologischen Bedürfnisstruktur. Das Ziel, durch Getränke- oder Speisenaufnahme, bzw. des Überbrückens von Zeit durch Getränke und/oder Speisenaufnahme, ist in der jeweiligen Situation des Konsumenten entstanden und verlangt nach kurzfristiger Befriedigung. Jeder gastronomische Betriebstyp, der bekannt, verfügbar oder möglichst schnell erreichbar ist und der Nachfrage des Gastes adäquat erscheint, befindet sich innerhalb des Segmentierungshorizonts des Gastes. Die Kenntnisvarianz des Gastronomiebetriebs, der situativ aufgesucht wird, ist eng, da nur eine kurzfristig erreichbare Zahl von Gastronomieeinheiten im Nachfragekalkül des Gastes integriert wird.
Beispiele sind die nächstgelegene Gaststätte beim Hunger- oder Durstgefühl, die am Wohn- und Arbeitsort bekannt ist, in fremden Regionen durch Sicht- oder Passantenkontakt erkundet wird, oder der in Lagen mit hoher Publikumsfluktuation situierte und gut präsentierte Fast-Food-Betrieb, der darüber hinaus noch das Appetit- oder Durstgefühl animiert. Die mobilen Einheiten des Reiseverkehrs (Bahn, Schiff, Flugzeug) und die Einrichtungen der Gemeinschaftsverpflegung (Kantine, Heim, Krankenhaus etc.) dienen schwergewichtig der situativ bedingten Nachfrage nach gastronomischen Leistungen.

Der dominierende Faktor ist hierbei die Lage bzw. die zeitlich kurzfristig bzw. überhaupt gegebene Verfügbarkeit des gastronomischen Angebots.
Die Nachfrageadäquanz in allen, den Gast tangierenden Sektoren der Gastronomieeinheit, wie Speise- und Getränkeangebot, Preise, Einrichtung und Atmosphäre, Personal, Gäste usw. muß in weit geringerem Maß gegeben sein als beim motivativen Besuch, der dazu über eine andere Präferenzskala der einzelnen Faktoren unter sich und in ihrer qualitativen Ausprägung erfordert. Der motivationsbedingte Gastronomiebesuch, der durch Planung und Betriebsführung weitaus leichter zu induzieren ist als die lage- und zeitabhängige situationsbedingte Nachfrage, liegt als gedankliches Konstrukt der Betriebstypenplanung in der Systemgastronomie zugrunde, da die ausschließlich standortbezogene Planung einer alle Komponenten umfassenden motivationsorientierten Gastronomieplanung unterlegen sein muß. Bei der motivationsorientierten Segmentierung des Gastronomieangebots werden die über die rein physiologischen Bedürfnisse hinausgehenden bezugsgruppenorientierten sozialen Bedürfnisse involviert.
Die Bezugsgruppe kann sowohl die Eigengruppe (Membership-Group) als auch eine Fremdgruppe sein; Eigengruppe ist der Familien- und Bekanntenkreis, Fremdgruppe ist der Kreis von Menschen, dem man angehören will oder nicht, und der in der Gaststätte durch das Publikum repräsentiert wird, das der Gast selbst als positive oder negative Bezugsgruppe (=gutes oder schlechtes Publikum) einordnet.

Die Frage nach der Identifikation mit den Bezugsgruppen der segmentierten Lokale in Form der Eigen- oder Wunsch-Stereotypen des potentiellen Gastes, ist Teil der Überprüfung der Nachfrageadäquanz.
Eine Visualisierung der Nachfrageadäquanz ist mit Hilfe der kognitiven Dissonanz möglich - "das ist die Existenz inkonsistenter Beziehungen zwischen kognitiven Elementen" - die nach Festinger eine psychische Spannung darstellt, "die selbständigen motivationalen Charakter besitzt" [83].

Die kognitive Dissonanz, die man als erkenntnismäßige Nicht-Übereinstimmung von Zielobjekt und eigenen Gefühlen, Verhaltensweisen, Meinungen und Wissen um das Zielobjekt bezeichnen kann, hat Wiswede in Form einer Bedürfnismatrix dargestellt [84].

Auf die Gastronomie übertragen ist das Problem der Nachfrageadäquanz mit Hilfe einer Matrix der kognitiven Dissonanz folgendermaßen zu visualisieren:

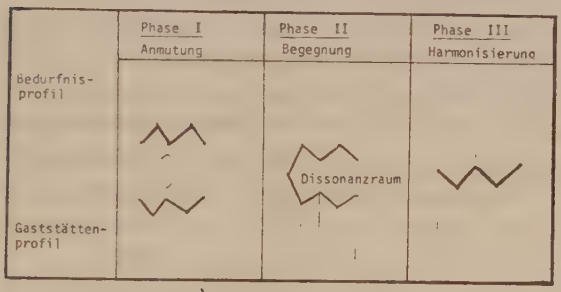
---

83) Hörning, Karl H.: Ansätze zur Konsumsoziologie,(Verlag Rombach) Freiburg/Brsg. 1970, S. 77; Vgl. auch: Festinger,Leon: Theory of Cognitive Dissonance,Evanston 1957, S. 1-31

84) Wiswede, Günter: Soziologie des Verbraucherverhaltens, (Ferdinand Enke Verlag) Stuttgart 1972, S. 36-39

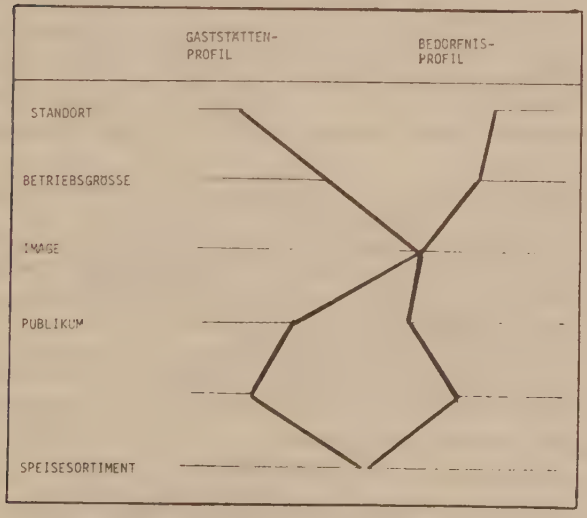
Übersicht 35

DIE BEDÜRFNISMATRIX DER KOGNITIVEN DISSONANZ



Übersicht 36

DIE BEDÜRFNISMATRIX DER KOGNITIVEN DISSONANZ UND DIE GASTKONTAKTRELEVANTEN ELEMENTE DER GASTSTÄTTE



Aus der Obersicht der Bedürfnisstruktur der kognitiven Dissonanz und der gastkontaktrelevanten Elemente einer Gaststätte ist ersichtlich, daß bei einzelnen Faktoren Harmonie (Image), bei anderen stärkere Annäherung (Speisesortiment) und beim Rest Disharmonie besteht und sich unterschiedliche Dissonanzräume bilden.
"Kann also der Konsument unter den gebotenen Umständen keine konsonantere Wahl treffen, so wird das Individuum danach trachten, bestehende Dissonanzräume zwischen Bedürfnisprofil und Güterprofil auszugleichen" [85] und die bestmögliche Auswahl aus dem gastronomischen Angebot treffen.
Der Betriebstypenplaner und Gaststätten-Betreiber wird durch eine zielgruppenorientierte Gastpolitik und eine flexible Marketingpolitik versuchen, die Dissonanzräume zwischen Gastronomieangebot und der vielfältigen Bedürfnisstruktur der realen und potentiellen Gäste möglichst klein zu halten und somit der Forderung des motivationsorientierten Konsumenten nach hoher Nachfrageadäquanz seiner Wünsche und des Angebots nachzukommen versuchen. Um diese Frage prüfen zu können, ist Voraussetzung, daß der potentielle Gast die Gastronomieeinheit kennt, d.h. das der Betrieb in den Segmentierungsprozeß Eingang findet. Der motivationsorientierte Gaststättenbesucher ist aber bereit, eine große Zahl von Betrieben in den Prozeß einzuschließen, um das Hauptproblem der kognitiven Dissonanz optimal zu lösen.
Die Bereitschaft des motivationsorientierten Gastes zur großen Kenntnisvarianz und der Bereitschaft, sie durch persönliche Empfehlungen, allgemeine Werbung und Testbesuche zu erweitern, gibt dem Planer und Realisierer die Chance, mit den Mitteln der Marktpolitik zum Erfolg zu kommen.
Der Zeitfaktor und die sofortige Verfügbarkeit als weitere Komponente des Gaststättenbesuches können bei der motivativen Ausprägung vernachlässigt werden.

---

85) Wiswede, Günter: Soziologie des Verbraucherverhaltens, (Ferdinand Enke Verlag) Stuttgart 1972, S. 39

Das Entscheidungsverhalten des Gastes

Die "verhaltenswissenschaftliche Absatzforschung, in deren Mittelpunkt die Erklärung des Konsumentenverhaltens steht" beschäftigt sich mit dem Entscheidungsprozeß als physischem Vorgang bei der Güterwahl und liefert Erklärungen aus denen "instrumentelle und normative Aussagen abgeleitet werden können" [86].

Das Entscheidungsverhalten des Gastes ist zweckmäßigerweise in vier Arten einzuteilen [87]:

(1) die impulsiven Entscheidungen,
(2) die habituellen Entscheidungen,
(3) die vereinfachten Entscheidungen,
(4) die extensiven Entscheidungen.

(1) Impulsive Entscheidungen sind ungeplante Entschlüsse, die situativ zum Gaststättenbesuch führen und unmittelbar unter dem Einfluß dieser Situation zustande kommen. Sie werden insbesondere durch eine vom Angebot ausgelöste emotionale Hinwendung des Gastes zum Gastronomiebetrieb (Fassade, Geruch, einsehbare Einrichtung und Atmosphäre, Speisekarte, Werbeelemente etc.) und zum angebotenen und segmentierten Produkt verursacht.

(2) Habituelle (gewohnheitsmäßige) Entscheidungen sind immer wiederkehrende Entscheidungen mit gleichem Ausgang wie [87]: der abendliche Besuch der Stammkneipe, die Einnahme des Stammplatzes und die Auswahl des gleichen Getränkes ("Pils und Korn"). Bei diesen Entscheidungen wird über die Alternative nicht mehr nachgedacht. Veränderungen der Entscheidungssituation werden nicht berücksichtigt.

---

86) Kroeber-Riel, Werner: Grundlagen und Technik der emotionalen Werbung, in: Neue Ansätze der Marketingtheorie, (Duncker & Humblot) Berlin 1974, S. 155

87) Vgl. auch: Kroeber-Riel, Werner: Kritik und Neuformulierung der Verbraucherpolitik auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage, in: DBW 37 (1977) 1, S. 89-1o3f.

(3) Vereinfachte Entscheidungen sind dadurch gekennzeichnet, daß sich der Gast bei der Auswahl auf der Grundlage seiner gegebenen Einstellungen auf wenige verschiedene Gaststättenbetriebe beschränkt und nicht bemüht, seine Kenntnisvarianz zu verbreitern. Seine direkten und indirekten Erfahrungen und Vorurteile entscheiden "aufgrund ganz einfacher Denkprogramme" und "aufgrund weniger Informationen über Schlüsselmerkmale des Angebots". "Diese Entscheidungen machen den weitaus größten Teil der (Konsum-) Kaufentscheidungen aus" [88].

(4) Die extensiven Entscheidungen sind geprägt durch den relativ größten Gehalt an rationaler Substanz und größter beabsichtigter Kenntnisvarianz. Eine möglichst vorurteilsfreie Entscheidung bei der Auswahl, aber auch schon bei der Suche nach Alternativen, gibt dem subjektiv besten, d.h. dem mit der geringsten kognitiven Dissonanz ausgestatteten Betriebstyp den Vorrang.

Neben den vier Arten ist aber - gerade an dieser Stelle - auf die Rolle der Gefühle und Motive beim Entscheidungsverhalten, bzw. -prozeß einzugehen, da der Mensch einerseits als rationales Informationsverarbeitungssystem zu sehen ist, (Konsumentrationalität) aber andererseits "auch ein System zur Verarbeitung emotionaler Impulse" ist und beide Systeme sich gegenseitig durchdringen [88].
Gefühle und Motive als innere Erregungszustände und Spannungen, bzw. als affektive Vorgänge stehen beim Entscheidungsprozeß in Wechselwirkung mit den kognitiven Vorgängen der Informationsaufnahme und -verarbeitung.

88) Kroeber-Riel, Werner: Kritik und Neuformulierung der Verbraucherpolitik auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage, in: DBW 37 (1977) 1, S. 95

Wer ein Lokal wie empfiehlt oder wie es beworben wird, ist eben kein reiner rational zu erfassender Informationsvorgang, sondern ein durch emotionale Vorgänge beeinflußter Prozeß, der die selektive Wahrnehmung des potentiellen Gastes bei der Informationsverarbeitung stimuliert oder hemmt.
"Ohne Berücksichtigung des Einflusses emotionaler Vorgänge auf die Informationsverarbeitung läßt sich das Entscheidungsverhalten der Konsumenten nicht erklären. Selbst extensive Entscheidungsprozesse werden von emotionalen Einflüssen, insbesondere von gefühlsmäßigen Vorurteilen, dirigiert" [89].
Die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses des Gastes ist Sache der Marketingpolitik, die das optimale Mix von kognitiven, d.h. verstandsmäßigen und emotionalen oder affektiven, d.h. gefühlsmäßigen Wirkungen finden und realisieren muß.

a_2) Der Konsumprozeß

Mit der Entscheidung des Gastes, einen spezifischen Gaststättenbetrieb aufzusuchen, wird der Konsumprozeß eingeleitet. Der Weg zum gastronomischen Betrieb, die Parkmöglichkeit und die Überwindung der Schwellenangst sind die ersten Phasen des Gaststättenbesuchs. Die Schwellenangst wird überwunden, bzw. gemindert durch eine einladende, atmosphärische Vorwegnahme in Form einer betriebstypenadäquaten Präsentation der Fassade, des Eingangbereiches und des ausgepreisten Speisen- und Getränkeangebots im Speisenkartenkasten.
Der Korrespondenz von "Draußen und Drinnen" wird durch die gestalterische und personelle Ausstattung des Empfangbereiches genüge getan und gleichzeitig die Schwellenangst weiter abgebaut, wenn der Gast im zumutbaren zeitlichen Rahmen begrüßt, plaziert und mit dem Angebot durch die Speisen- und Getränkekarte vertraut gemacht wird.

---

89) Kroeber-Riel, Werner: Kritik und Neuformulierung der Verbraucherpolitik auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage in: DBW 37 (1977) 1, S. 95

Die folgende Auseinandersetzung mit den gastorientierten Instrumenten der Marktpolitik beschäftigt sich im einzelnen mit den Abläufen und sonstigen relevanten Faktoren des Konsumprozesses, sodaß an dieser Stelle nur noch auf das Adäquanzproblem eingegangen werden muß.
Im Laufe des Konsumprozesses wertet der Gast die Übereinstimmung von Erwartungs- und Istzustand, indem er seinen individuellen Dissonanzraum determiniert. Er überprüft, ob die Nachfrageadäquanz im Gesamten mit der Angebotsadäquanz übereinstimmt. Neben der totalen Adäquanzanalyse nimmt der Gast - bewußt oder unbewußt - eine partielle Überprüfung der relevanten gastkontaktbezogenen Komponenten vor.

Hierbei werden die einzelnen Objekte einer Intrakomponentenanalyse,wie z.B. der Prüfung der Übereinstimmung von Produkt, Sortiment, Preis, Quantität und Qualität der angebotenen und konsumierten Speisen als auch einer Interkomponentenanalyse , wie z.B. des Adäquanzvergleichs von Speisen- und Getränkeangebot, Publikum, Einrichtung und Atmosphäre und Personal in einem affektiv-kognitiven Prozeß unterzogen.

Beim Wiederholungsbesuch kommt der Überprüfung der totalen und partiellen Leistungskonstanz hohe Bedeutung zu.
Zusammengefaßt ergibt die Adäquanzanalyse des Gastes folgendes Raster:

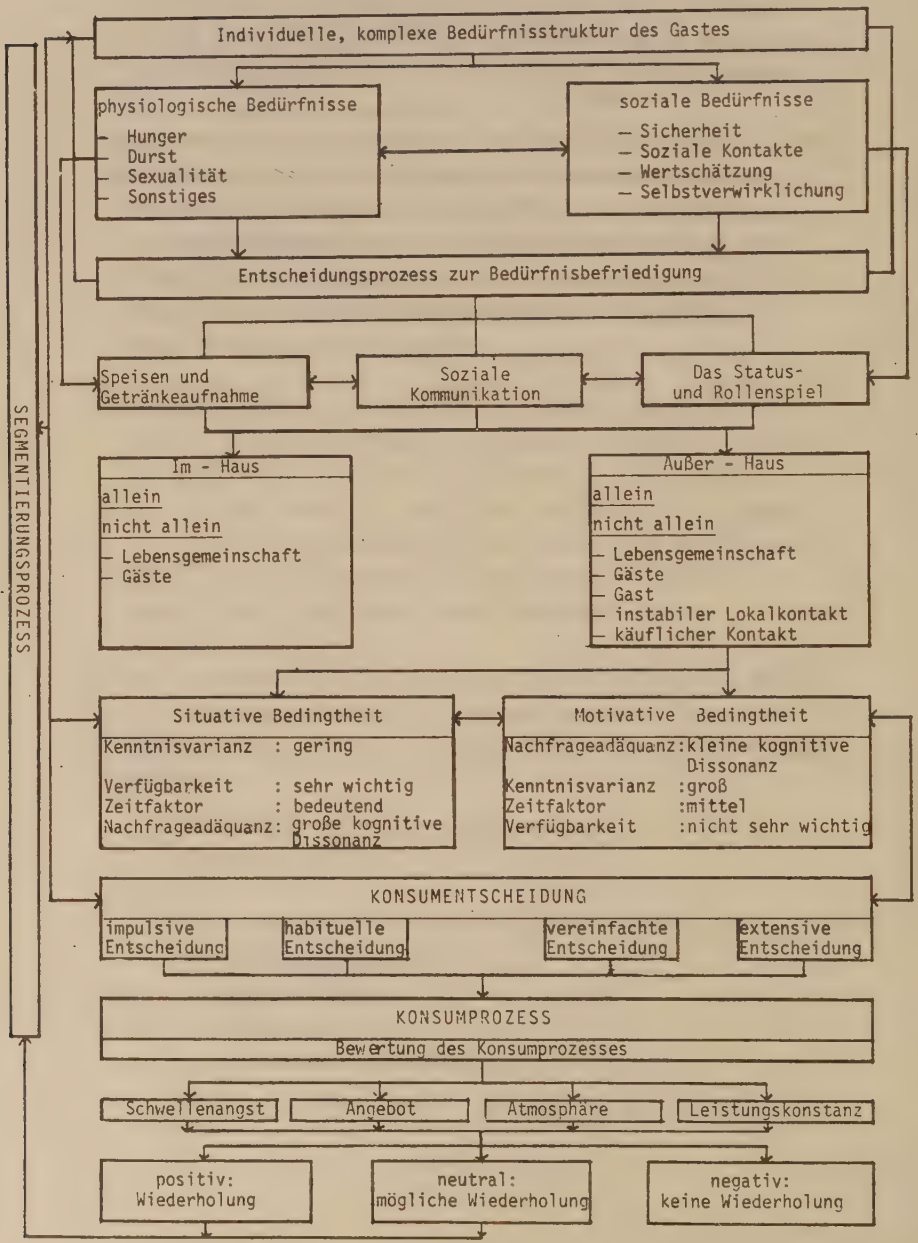
(1) Überprüfung der totalen Adäquanz und Vergleich mit Konkurrenzbetrieben.

(2) Überprüfung der partiellen Adäquanz durch Feststellung der
- Schwellenangstüberwindung,
- Angebotsadäquanz,
- Atmosphäreadäquanz,
- Leistungskonstanzadäquanz

mit Ermittlung der jeweiligen graduellen Werte,wie z.B. des Bequemlichkeitsgrades (Lage, Parkplatz, Sitzkomfortabilität etc.) oder des Preisgünstigkeitsgrades.

Die abschließende Beurteilung mit der Intra- und Interkomponentenbewertung, die z.B. ein hervorragendes Essen über einen schlechten Service et vise versa stellt und total zu einer positiven Beurteilung kommen kann, entscheidet über die Wiederholung oder Nicht-Wiederholung des Gaststättenbesuches.

Übersicht 37 EINE SYSTEMATISIERUNG DES ABLAUFPROZESSES BEIM GASTRONOMIEBESUCH



b. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Franchise-Gebers

Ein Unternehmen, das die Schaffung eines gastronomischen Systemtyps beabsichtigt, wird seine Entscheidung zur Planung und Realisierung eines Pilotbetriebes von folgenden Faktoren abhängig machen:

(1) Die Verfügbarkeit über die in den Daten des Franchise-Gebers aufgeführten Potentiale und des Know-hows, das zur Planung und Einführung eines neuen Betriebstyps notwendig ist *). Es sind insbesondere die Management- und Personalpotentiale sowie im besonderen die Sachmittel- und Kapitalbasis; die Möglichkeit, fehlende Potentiale ohne zu große Schwierigkeiten beschaffen zu können, kommt dem Vorhandensein gleich.
Das Vorhandensein, bzw. die Beschaffungschance für fehlendes Know-how ist eine wesentliche Einflußgröße bei in die Gastronomie diversifizierenden Unternehmen, wie z.B. einer Brauerei.

(2) Bei Unternehmen, die ihre Betriebstypenstrukturpolitik nach dem Multitypen-Prinzip organisieren, ist die Möglichkeit der Einpassung des neuen Betriebstyps bei der Entscheidung für die Schaffung eines neuen Gaststättentyps relevant.
Dies gilt einerseits für die Einpassung in den Markt, die modulare Anpassung an bestehende Typen und andererseits für die Nutzung eines Synergieeffektes durch den Einsatz vorhandener Faktoren.

(3) Ebenso wird ein Franchise-Geber die Realisierung eines neuen Betriebstyps davon abhängig machen, ob er die oben aufgeführten Ziele erreichen kann **).

---

*) Vgl.: S. 194 - 202 dieser Arbeit
**) Vgl.: S. 217 -223, 234-242 dieser Arbeit

Dies gilt sowohl für die Zielbeitragserwartung, die mit dem neuen Gaststättentyp verbunden ist, als auch für den Zielerreichungsgrad, der einer individuellen Beurteilung bedarf.

(4) Die letzte Entscheidung wird fallen, wenn die erforderlichen Potentiale und das Know-how vorhanden sind, bzw. ohne große Schwierigkeiten beschafft werden können, die Zielerwartungen erfüllt werden und die externen Daten, wie die Marktsituation ein positives Ergebnis erwarten lassen.

c. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Franchise-Nehmers

Die Bewertung eines gastronomischen Betriebstyps, in dem der Franchise-Nehmer sowohl Arbeit als auch Kapital investieren soll, ist von folgenden Faktoren abhängig:

(1) Analog dem Franchise-Geber wird der Franchise-Nehmer prüfen, ob seine in den mikroökonomischen Daten dargestellten Voraussetzungen gegeben sind und ob sein Leistungsprogramm so gestaltet ist, daß es für den betrachteten Betriebstyp des Franchise-Systems angemessen und effizient ist.

(2) Obernimmt der Franchise-Nehmer eine Einzelfranchise, so wird er die Ertragskraft des Betriebstyps prüfen. Obernimmt er eine Gebietsfranchise, wird er zusätzlich das Expansionspotential des Betriebstyps eingehend untersuchen.

(3) Die durch den Betriebstyp erzielte Zielbeitragserwartung und dem damit verbundenen Zielerreichungsgrad wird der Franchise-Nehmer als relevante Meßgröße zur Bewertung des gastronomischen System-Betriebstyps heranziehen.

(4) Wie beim Franchise-Geber entscheiden in letzter Konsequenz die Beurteilung der Marktsituation und die Fähigkeit des betrachteten Betriebstyps, sich dynamisch an die Veränderungen der Beschaffungs- und Absatz-Marktdaten anpassen zu können.

(5) Darüber hinaus interessiert den Franchise-Nehmer als Investor die Sicht des Kapitalgebers. Von Bedeutung sind dabei:
- Die Sicherheit, daß durch Verkauf der Betriebseinheit, bzw. den betrieblichen Kapitalrückfluß die eingesetzten Mittel nach einer bestimmten Zeit wieder zur Verfügung stehen.
- Die Geschwindigkeit des über Gewinne und Abschreibungen zurückfließenden Kapitals.
- Die Rendite des eingesetzten Kapitals, das von dem - durch den Faktor Arbeit erzielten - Unternehmerlohns zu trennen ist.

d. Die relevanten Elemente aus der Sicht des Lieferanten

Für Lieferanten der Gastronomie gelten - in Anlehnung an die Beurteilungskriterien, die Tietz für Handelsbetriebstypen erstellt hat -[90], folgende Beurteilungsfaktoren für einen neuen Betriebstyp:

(1) Das Leistungspotential der Träger des Betriebstyps.

(2) Die Kapitalkraft der Träger des Betriebstyps.

(3) Die Bindungsintensität bei der Abnahme der Produkte.

---

90) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1542

(4) Die Inanspruchnahme von finanziellen Leistungen des Lieferanten.

(5) Die Herausstellung der Produkte gegenüber dem Gast und die Umsatzerwartungen.

(6) Die spezielle Betreuung der Produkte der Lieferanten.

(7) Das Wachstumspotential des Betriebstyps.

Für den Lieferanten Brauerei, der ein Franchise-System in der Gastronomie zur Sicherung seines Absatzes aufbauen will, gelten die oben erörterten relevanten Elemente aus der Sicht des Franchise-Gebers.

2. Die Instrumente der Grundstrukturpolitik

Unter systemorientierten Gesichtspunkten sind der Standort und die Betriebsgröße die relevanten Instrumente der Grundstrukturpolitik. Sonstige Instrumente wie die Rechtsform können vernachlässigt werden.

a. Die Standortpolitik

Der Standort ist insbesondere für den situativ bedingten Gaststättenbesuch ein herausragendes Instrument der Grundstrukturpolitik franchisierender Unternehmen. "Die Wahl des Standortes ist immer ein Problem des Abwägens von Kostenvorteilen und Absatzvorteilen" [91].

Das anpassungsfähige, flexible Leistungsprogramm der Individual-Gastronomie und die Absatzpolitik der Brauerei orientierten sich primär an Kostenvorteilen.

---

91) Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 13. Auflage, (Verlag Franz Vahlen) München 1978, S. 275

Eigene empirische Untersuchungen ergaben, daß zwischen 70 - 80 Prozent der brauereigebunden Objekte der Individual-Gastronomie in zweit- und drittklassigen Lagen angesiedelt sind.
Die primär unter Absatzgesichtspunkten angetretene Systemgastronomie steht vor dem Problem, daß Standorte in erstklassigen Lagen nur schwer zu beschaffen sind.
Dies gilt im besonderen Maße für die Akquisition eines Standortes, der gastronomisch bisher noch nicht genutzt war, da folgende Erschwernisse hinzutreten:

(1) Die finanzielle Ablösung von nicht auf dem Grundstück nachweisbaren PKW-Abstellplätzen nach der Reichsgaragenordnung von 1936 ist entweder so hoch, daß sie nicht mehr erwirtschaftet werden kann, oder sie wird von einer wachsenden Zahl von Städten nicht mehr akzeptiert.

(2) In vielen Städten ist für bestimmte Bezirke (Zentren, Ausgehviertel, etc.) die Neuansiedlung von gastronomischen Betrieben verboten.

(3) Die Umweltprobleme (Lärmbelästigung, Geruch, etc.) und damit in Zusammenhang stehende Aktivitäten von Bürgern verhindern die Ansiedlung von Gaststätten.

(4) Die hohen Mieten in Neubauten können wirtschaftlich von der Gastronomie oft nicht mehr realisiert werden.

Die Systemgastronomie ist deshalb gezwungen, sich in den Wettbewerb um die guten Lagen der Brauereien einzuschalten, da die Mieten für brauereigebundene Standorte in guten und sehr guten Lagen infolge der Bierabsatzpräferenzen immer noch unter dem vergleichbaren Niveau liegen und die oben angeführten Schwierigkeiten gastronomisch noch nicht genutzter Standorte nicht bestehen.

Die Konsequenzen für die Systemgastronomie liegen in der Produkt- und Sortimentspolitik: ein bierfreundliches bzw. bierförderndes Angebot erleichtert die Standortbeschaffung.

Voraussetzung der Standortakquisition ist die exakte und detaillierte Bestimmung der in der Standortpolitik festzulegenden Merkmale. Das exakt beschriebene Standortprofil des Systemtyps ist die Grundlage einer aggressiven Standortpolitik, wonach die Auswahl der Standorte aufgrund einer vorausgegangen Soll-Standortplanung im Expansionsgebiet erfolgt.

Das typenbezogene Standortprofil kann mit Hilfe folgender Merkmale zur Beurteilung eines Standortes aufgestellt werden:

(1) Sozialökonomische Merkmale

- der Bevölkerung:
  - (a) standortrelevante Gesamtzahl
  - (b) Bevölkerungsdichte (=Agglomerationsgrad)
  - (c) Alters- und Geschlechtsstruktur
  - (d) Haushaltsstruktur
  - (e) Berufsstruktur
  - (f) Nationalitäten-Anteile
- der Erwerbstätigkeit:
  - (a) Erwerbsquote
  - (b) Anzahl der Auszubildenden (Schüler, Lehrlinge, Studenten)
  - (c) Anzahl der erwerbslosen Erwachsenen (Hausfrauen etc.)
  - (d) Anzahl der Rentner
- Kaufkraft und des Wohlstands:
  - (a) Einkommensstruktur
  - (b) durchschnittl. verfügbare Einkommen
  - (c) durchschnittl. Wohngröße
  - (d) Anteil Miet- und Eigentumswohnungen
  - (e) Anteil Ein- und Zweifamilienhaäuser
  - (f) Motorisierungsgrad
- Ausgehgewohnheiten

(2) Standortspezifische Merkmale nach

- der Größe der Städte:
  - (a) Großstadtzentrum (Citylage)
  - (b) Vorstadtzentrum
  - (c) Stadtteilzentrum
  - (d) Mittelstadtzentrum
  - (e) Kleinstadtzentrum
- Struktur der Region:
  - (a) Wohngebiet
  - (b) Gewerbegebiet
  - (c) Einkaufszentrum
  - (d) Gemischtes Wohn- und Gewerbegebiet
- sonstigen Standortmerkmalen:
  - (a) "grüne Wiese"
  - (b) Fremdenverkehrszentrum
  - (c) Straßenverkehrsknotenpunkte
- der Konkurrenzsituation:
  - (a) Gesamtzahl der gastronomischen Betriebe
  - (b) Zahl der Gaststättentypen mit Sortimentsstruktur und Preisniveau
  - (c) Erwartete durchschnittl. Umsätze von Konkurrenztypen
  - (d) Umsatzerwartung
  - (e) Fluktuation
- den zentralitätsfördernden Faktoren:
  - (a) Bedeutende Verwaltungsgebäude von Behörden oder Unternehmen im engsten Einzugsbereich
  - (b) Ausbildungsstätten (Universitäten, höhere Schulen, Volks- und Fachschulen, Kasernen)
  - (c) Unterhaltungsstätten (Kino, Theater, Stadthalle)
  - (d) Sonstige zentrale Einrichtungen (Kongreßgebäude, Bahnhof, Flugplatz)
- der Verkehrssituation:
  - (a) Verkehrslage
  - (b) Parkplatzsituation
  - (c) Verkehrsströme
  - (d) Veränderungen der Verkehrssituation.

Die empirischen Untersuchungen bei den Unternehmen der System-Gastronomie ergaben, daß der Standort für Speisebetriebe an die erste Rangstelle der wesentlichen Elemente eines Gaststättenbetriebes gesetzt wurde *).

*) Vgl. S. 333 dieser Arbeit

b. Die Betriebsgröße

Die Betriebsgröße als Instrument der Grundstrukturpolitik hat eine markt-, faktorkombinations- und finanzpolitische Seite.
Sie stellt den "insgesamt zur Verfügung stehenden Bestand an Potentialfaktoren" [92] dar und steht somit in enger Relation zum Betriebstyp.
Bei der Betriebstypenplanung und Realisierung gastronomischer Systemeinheiten ist die Determination bestimmter,bzw. alternativer standort- und flächenabhängiger Kriterien der nominativen Betriebsgröße Voraussetzung der Systempolitik.

Im Vordergrund stehen die faktorkombinationspolitischen Faktoren, die beim Systembetrieb eine Minimal- und Maximalgröße bedingen, die primär durch die Dominanz des Personalsektors bestimmt wird. Die Anzahl der im Produktionsbereich (Küche) und für die Distribution (Lager, Theke, etc.) Beschäftigten bestimmt mit den Betriebsführungs- und Kontrollkosten die betriebswirtschafltich notwendige Größenordnung des Betriebstyps.
Sie wird in Form der notwendigen Verzehrstellen (Sitzplätze, Stehplätze an der Bar, etc.) und der daraus resultierenden Raumgröße (m^2: Verkaufsraum, m^2: Nebenräume) determiniert.
Die empirische Analyse bestehender Systemgastronomie zeigt die Tendenz zur wachsenden Betriebsgröße, um die faktorkombinationspolitischen Probleme lösen zu können.
Die Anforderungen der faktorkombinationspolitischen und finanziellen Sphäre an die Betriebsgröße muß durch das Marktpotential und die Marktpolitik abgedeckt werden.
Bei der Festlegung der optimalen Betriebsgröße treten Zielkonflikte auf, da diese Entscheidung einerseits von den betriebsinternen Determinanten (Markt-, Faktor- und Finanzkriterien) und andererseits von den betriebsexternen Determinanten (Konkurrenz, Beschaffungs- und Absatzmarkt) geprägt

92) Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, (Verlag Franz Vahlen) München 1975, S. 369

wird. Das Ergebnis wird eine Kompromißlösung darstellen [93]. Die Betriebsgrößenentscheidung ist für den Erfolg eines Gastronomietyps von gleich wichtiger Bedeutung wie die Wahl des Standortes. Nur die richtige Kombination der Potentialfaktoren führt zur betriebsgrößen- und standortadäquaten Betriebstypenprofilierung.
Die determinierte Betriebsgröße bzw. die Betriebsgrößen-Alternativen werden unter Berücksichtigung des Standortes nur insofern variabel sein, als z.B. in einer absoluten Spitzenlage die Mindestgrößengrenze in einem bestimmten Rahmen unterschritten oder in einer preisgünstigen, akzeptablen Lage die Höchstgrenze nach den gleichen Toleranzregeln überschritten werden darf. Werden auch diese extremen Toleranzen nicht eingehalten, kann der spezifische Standort von einem Systembetrieb nicht genutzt werden.

3. Die beschaffungsmarktpolitischen Instrumente

a. Die Sachmittelbeschaffung

Die Sachmittelbeschaffung ist bei der marktpolitischen Beurteilung der warenbezogenen Instrumente aus der Sicht des Systemplaners ohne herausragende Bedeutung, da sie jederzeit auf dem Markt erhältlich sind. Die Probleme liegen nicht in der Beschaffung sondern in der Faktorkombination , die zu Sonderanfertigungen führen kann. Selbstverständlich spielen die entgeltbezogenen Instrumente der Preis- und Konditionenpolitik wie im gesamten Wirtschaftsleben eine wichtige, aber nicht gastronomietypische Rolle, wogegen die nebenleistungsbezogenen Instrumente der Servicepolitik wesentlich sind. So ist es üblich, Lieferanten bei der Sachmittelbeschaffung zu engagieren, wie z.B. die Brauerei, die sich bei der Einrichtung der Betriebsstätte z.B. durch die oft kostenlose Zurverfügungstellung von

93) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie), München 1975, S. 668 und 672

Leihinventar (Theke, Bierlager, Bestuhlung, Kücheneinrichtung, etc.) beteiligt, oder die Eiscreme-Firma, die Tiefkühltruhen zur unentgeltlichen Nutzung bereitstellt, und der Kaffeelieferant, der die Kaffeemaschine liefert oder zumindest zinslos finanziert.
Unter institutionellen und warenprozeßbezogenen Aspekten ist die Konzentration auf eine möglichst kleine Zahl von leistungsfähigen und ideenreichen Lieferanten anzustreben.
Die Lieferanten, welche gleichzeitig Verkaufsförderungsaktionen (Tischaufsteller, Speisekarte, Plakate, Reisen, etc.) oder gastronomiespezifische Konzepte zum Absatz ihrer Produkte und Unterstützung der Gastronomie-Leistungen zur Verfügung stellen können, haben Präferenzen sowohl bei der Sachmittelbeschaffung als auch bei Warenlieferungen.

b Die Wareneinsätze

Gastronomische Systemtypen müssen sich über eine produkt- und sortimentsbezogene Profilierung von den Betrieben der Individualgastronomie differenzieren, da Erschwernisse der Beschaffung durch eine erhebliche Verbesserung der Absatzmarktsituation substituiert werden können.
Hier liegen große systemspezifische Chancen, sich von der Individualgastronomie abzuheben und einen Betrieb durch die systemgebundenen Vorteile der Beschaffung franchisierbar zu machen. Es muß sich dabei nicht unbedingt um den selektiven, qualitativ außerordentlich hochwertigen Einkauf von Spitzenprodukten aus den Hallen von Paris handeln, welche die Nouvelle-Cuisine-Restaurants sich frisch herantransportieren lassen, sondern um einfache, preislich akzeptable, aber auch qualitativ hochwertige Waren, wie das Chilled Beef aus Argentinien, frische Fische aus der Nordsee oder handwerklich bzw. industriell vorgefertigte Produkte , wie die 36 Sorten des "special-ice-cream" von Baskin Robbins bzw. der Hamburger oder die Apfeltasche von McDonald's.

Eine Systemgastronomie, welche die Chance der beschaffungsorientierten Spezialisierung und Polarisierung nicht nutzt, wird sich mit der Masse der Normalgastronomie vermischen und sowohl am Markt als auch bei der Faktorkombination nicht mehr als Systembetrieb erkennbar sein.

c. Die Personalbeschaffung

Die hohe Fluktuationsrate des gesamten Gastronomiepersonals, die Ausbildungsrückgänge und die Flucht des Fachpersonals aus den gelernten Berufen und die damit verbundene kurze Verweildauer der Beschäftigten im Betrieb sind Gründe und Symptome der Arbeitsmarktsituation.
Ausländisches Fachpersonal kann aufgrund der rechtlichen Bestimmungen nur schwer integriert werden. Fach- und Aushilfspersonal aus den EG-Ländern benötigt eine gültige Aufenthaltserlaubnis, um die Arbeit aufnehmen zu können, Personal aus Nicht-EG-Ländern muß mindestens 4 Jahre in der BRD mit einer gültigen Aufenthaltserlaubnis gelebt haben, bevor eine notwendige Arbeitserlaubnis erteilt wird, die jedoch wegen der Arbeitssituation in der BRD derzeit nur in Notsituationen des potentiellen Arbeitgebers zu erhalten ist.
Die Rationalisierung und Spezialisierung der erfolgreichen Systemgastronomie erlaubt die Beschäftigung von angelernten Teil- und Vollarbeitskräften. Die zunehmende Verschärfung auf dem gastgewerblichen Arbeitsmarkt bedingt die Planung personalextensiver Betriebstypen, wobei außer in den Institutionen des Systemkopfes keine Fachkräfte beschäftigt werden sollten.

4. Die absatzmarktpolitischen Instrumente

Das absatzmarktpolitische Instrumentarium eines gastronomischen Betriebstyps setzt sich aus folgenden Teilpolitiken zusammen:

a. Die Produkt- und Sortimentspolitik

b. Die Qualitätspolitik

c. Die Gästepolitik

d. Die Preispolitik

e. Die Servicepolitik

f. Die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik

g. Die Informations- und Kommunikationspolitik

"Die Architektur beginnt beim Menü, das ist ein wichtiger Grundsatz jeder Reißbrettarbeit für ein Restaurant. Sobald die Karte zusammengestellt ist und die Serviceart festgelegt ist, können Rückschlüsse gezogen werden"[94]. Aus diesem Grund werden die Elemente eines gastronomischen Betriebstyps isoliert nach den Prioritäten des Ablaufs der Planung behandelt werden.

a. Die Produkt- und Sortimentspolitik

Die Entscheidung für eine bestimmte Produkt- und Sortimentspolitik, d.h. für eine individuelle Getränke- und Speisekarte, segmentiert einerseits den Betriebstyp entsprechend der Ausprägung in die übergeordneten Bereiche der Getränke-,

94) Dahinden, Justus: Neue Restaurants, Ein internationaler Querschnitt. (Verlag Georg D.W. Callwey) München sowie (Verlag Gerd Hatge) Stuttgart 1973, S. 11

Speise- oder Unterhaltungsbetriebe und legt andererseits die Basis für ein polarisiertes Leistungsprogramm in Systembetrieben, bzw. für ein mehr oder weniger breit gefächertes Programm eines Betriebes der konventionellen Individualgastronomie.

Die Individualgastronomie ist geprägt durch das auf die Einzelperson des Betreibers abgestellte Konstrukt von marktpolitischen Möglichkeiten, wie z.B. eine individuelle Freundlichkeit, persönliche Kontaktfähigkeit und Anpassungsmöglichkeiten bei differenzierten Gastwünschen, die vom vorgegebenen Programm abweichen und faktorkombinationspolitische Möglichkeiten, wie z.B. ein auf die Kochkunst des Wirtes oder der Wirtin abgestelltes breites oder engeres Sortiment oder der saisonalen und regionalen Sortimentdifferenzierungen, die erfahrungsgemäß in großen und breit angelegten Speisenkarten ihren Niederschlag finden.

Der Kern des markt- und faktorkombinationspolitischen Konzeptes der Individualgastronomie ist das persönliche Potential des Betreibers einerseits in Form vorhandener oder nicht vorhandener Fachkenntnisse, Organisations- und Führungsstärken und -schwächen, sowie einer gegebenen oder nicht-gegebenen Kontaktfähigkeit und andererseits aber auch in individuellen Verhaltensformen, die sich in Kreativität, Fleiß und Sauberkeit aber auch in Faulheit, Trunksucht und Störrigkeit ausdrücken können.

Der Kern des markt- und faktorkombinationspolitischen Konzeptes der Systemgastronomie ist das Produkt eines Hauptumsatzträgers, bzw. eines Hauptumsatzträgerbündels, welches im begrenzten Sortiment seinen Niederschlag findet.

Die Produkt- und Sortimentspolitik ist bei allen erfolgreichen nationalen und internationalen gastronomischen Systembetrieben Basis und Ausgangspunkt für die Planung des integrierten absatzpolitischen Instrumentariums, das in der Empirie oft im Widerspruch zur Faktorkombination steht.

Die Bipolarität resultiert aus der marktpolitischen - von der Individualgastronomie erfüllten - Forderung nach einem breiten und unterschiedlichen Angebot, um eine möglichst große Publikumsschicht mit den äußerst differenzierten geschmacksbezogenen Nachfragekomponenten erreichen zu können, und der faktorkombinationspolitischen Forderung nach einem spezialisierten, möglichst auf einen Hauptumsatzträger konzentrierten Angebot (Steak, Hähnchen, Hamburger, Ice-Cream, etc.), das den Anforderungen der Qualitätspolitik gerecht wird und eine rationelle und ökonomische Produktion erlaubt.
So liegen denn auch die Probleme der Individual-Gastronomie "in der Küche" und bei der System-Gastronomie "am Gast".

Entscheidend für den Erfolg eines Systemkonzeptes ist die optimale Kombination des Sortiments mit dem bzw. den Hauptumsatzträgern, die durch das absatzpolitische Instrumentarium (Speisekarte, Werbung, etc.) so profiliert wird, daß der Betriebstyp nicht nur lebensfähig ist, sondern sich erfolgreich als Spezialitätentyp präsentiert und vom Gast entsprechend angenommen wird.
Die Gestaltung des produkt- bzw. sortimentsorientierten Leistungsprogrammes des Systembetriebes muß auf der Basis der gewählten Image-, Qualitäts-, Preis- und Gästepolitik erfolgen, die darüber entscheidet, ob ein Schnitzel aus Schweinefleisch "nach Wiener Art" oder ein "Wiener Schnitzel" aus Kalbfleisch angeboten wird.
Die durch den Hauptumsatzträger profilierte Produkt- und Sortimentsentscheidung muß langfristig realisiert werden, da ein Abweichen oder eine Substitution des Hauptumsatzträgers zu einer Verschiebung wesentlicher Elemente und damit zu einer Veränderung des Betriebstyps führt, so daß die System-Gastronomie über keine der Individual-Gastronomie eigene Produkt- und Sortimentsflexibilität verfügen kann.

Die Irrevisibilität der Produkt- und Sortimentsentscheidung beim Systembetrieb verlangt nach einer intensiven Auseinandersetzung und gut geplanten und überlegten Endentscheidung als Grundlage der Gestaltung der sonstigen Marktinstrumente des Betriebstyps.

b. Die Qualitätspolitik

Nach der Festlegung der Artikel, die in der Getränke- und Speisekarte angeboten werden, ist eine Entscheidung über die Qualität des Angebotes und damit verbunden des gesamten absatzpolitischen Instrumentariums zu treffen.
Qualität ist eine an ein konkretes Bezugssystem gebundene Eigenschaft eines Objektes, wie z.B. eines Produktes, Sortiments oder der Ausstattung eines Betriebes, aber auch des Images oder des Publikums. Sie grenzt die Objekte voneinander ab, macht sie verschieden und unvergleichbar; Quantitäten machen sie dagegen vergleichbar. Wie die Imagebeurteilung ist die Qualitätsbeurteilung eines Objektes an ein Bezugssystem gebunden.
Objekte sind stets Systeme von Qualitäten, die durch das jeweilige Bezugssystem, in dem sich das Objekt befindet, geprägt werden. So wird ein bestimmter Wein in einem Bezugssystem mit einem hohen Qualitätsmerkmal versehen werden (herb, fruchtig); der gleiche Wein in einem anderen Bezugssystem mit den negativen Qualitätsmerkmalen "sauer, parfümiert" beurteilt.

Das Objekt Gästestruktur in einer Arbeiterkneipe ist ein System einer bestimmten Qualität im Bezugssystem eines dort verkehrenden Arbeiters, während es von einem höheren Beamten wahrscheinlich nicht mit der gleichen Qualitätsbeurteilung versehen werden wird.
Die Betrachtungsweise eines Objektes aus der Sicht der verschiedenen Bezugssysteme führt zu differenzierten Aussagen über die Qualitätsmerkmale dieses Objektes.

Die Interdependenzen und der fortlaufende Prozeß der Rückkoppelungen zieht eine harmonisierte Image- und Qualitätspolitik nach sich.
Die Qualitätspolitik wird zum real beeinflußbaren Instrument der Imagepolitik und zu einem der zentralen absatzorientierten Instrumente der Systempolitik in der Gastronomie. Die Lösung des Problems der Qualitätssicherung in Gastronomiebetrieben ist von existenzieller Bedeutung für den Betrieb und das System. Schon bei der Planung von Betriebstypen sind zur Standardisierung und Normierung der Qualität vielfältige, individuelle und kooperative Qualitätssicherungs-Aktivitäten und -Verfahren zu planen und zu realisieren.

Die Korrespondenz der Image- und Qualitätspolitik bei der Planung von Systemtypen erfordert eine exakte Bestimmung und Darstellung der Bezugssysteme des Zielpublikums.

c. Die Gästepolitik

Unter dem Gesichtpunkt der Betriebstypenpolitik spielt der Gast eine Doppelrolle, nämlich einmal als Absatzinstrument "Publikum" und gleichzeitig als "Konsument", um den sich alle Aktivitäten drehen.
Das Phänomen der sozialen Kommunikation und des Status- und Rollenspiels unterstreicht die duale Stellung des Gastronomie-Konsumenten, der einerseits als Käufer von gastgewerblichen Waren und Diensten auftritt und andererseits sich selbst und die anderen Käufer in einen engen Beziehungszusammenhang in Form des guten oder schlechten, interessanten oder langweiligen Publikums bringt und so eine zweite - absatzpolitisch äußerst wichtige - imagebestimmende Ebene schafft, die mit dem eigentlichen Kaufvorgang an und für sich nichts zu tun hat *).

*) Vgl.: S.88-90 dieser Arbeit

An dieser Stelle interessiert die typenspezifische Segmentierung des potentiellen Gästekreises mit Hilfe der Bestimmungsfaktoren des Zielpublikums als absatzpolitische Aktivität und das Ergebnis in Form des realen Gästekreises, der sich durch seine Struktur, Qualität und Niveau auszeichnet.
Die Bestimmung des Zielpublikums ist in seiner instrumentalen Bedeutung und seinen ertragsbezogenen Auswirkungen mindestens genauso wichtig, wie z.B. die Einrichtung oder das Speisen- und Getränkeangebot.
Es ist ratsam, verfahrenstechnisch zwischen der Hauptzielgruppe und den Komplementärgruppen zu differenzieren, da sich dadurch eine bessere Profilierung erreichen läßt und durch die abgestufte Definition eine schwammige und nichtgreifbare Zielgruppenbildung vermieden wird.
Die Hauptzielgruppen sind in ihren demographischen, sozialen und ökonomischen Merkmalen zu bestimmen und geographisch zu lokalisieren.
Das Konzept der Komplementärgruppen erlaubt darüber hinaus die Erfassung sowohl kleinerer, interessanter Schichten, die als Hauptgruppe nicht ins Gewicht fallen würden (z.B. lokale Prominenz, Presse, Sportler, etc.), als auch nur zu bestimmten Zeiten ansprechbare Konstellationen, wie z.B. Touristen, Nachtschwärmer, Schichtarbeiter, aber auch Kinder und Schüler.

Teil der Haupt- als auch der Komplementärgruppen sind die Meinungsträger, die für den spezifischen Betriebstyp zu ermitteln sind und in der Informations- und Kommunikationspolitik als zentrale Figuren der Mundwerbung gezielt angesprochen und motiviert werden müssen *).

*) Vgl.: S. 296 dieser Arbeit

Je stärker der motivationsbedingte Gastronomiebesuch durch die soziale Komponente bestimmt wird, d.h. die Essen- und Trinkfunktion sekundären Charakter hat, steht der durch seine Atmosphäre geprägte Betriebstyp im Vordergrund.
Der Atmosphärebetrieb ist in weitaus stärkerem Maß von dem Publikum abhängig, als der situativ aufgesuchte Speisen- und Getränkebetrieb.

d. Die Preispolitik

Die Determination des Speise- und Getränkeangebotes, der Qualitätspolitik und des Zielpublikums zieht eine angepaßte Preispolitik nach sich.
Die Preisbildung eines gastronomischen Betriebes ist von mehreren Faktoren abhängig, die sich aus den Marktverhältnissen, wie sie vom Gast gesehen werden, den Konkurrenzdaten, der kaufkraftrelevanten Nachfragestruktur und den markt- und faktorkombinationspolitischen Daten des betrachteten Unternehmens unter besonderer Berücksichtigung seiner Kostenstruktur zusammensetzen.
Aus der Sicht des Gastes nehmen die Preise teilweise eine nachgeordnete Stellung ein; sie werden als Ergebnis eines Marktforschungsprogrammes bei Getränkelokalen und Unterhaltungsbetrieben an die 5.Rangstelle gesetzt, während sie bei Speiselokalen nach der Einrichtung und Atmosphäre die 2. Rangstelle einnehmen.

Das allgemein zunehmende Preisbewußtsein, insbesondere bei der Bewertung des Preis-Leistungsverhältnisses, und die hohe Einordnung bei den für die Systemgastronomie prädestinierten

Speisebetrieben signalisiert die Relevanz der Preispolitik.

Die in den Daten erörterten Faktoren der Konkurrenzstruktur und der Nachfrage nach gastronomischen Leistungen haben als externe Einflußgrößen den gleichen Einfluß auf die Preisstruktur und das Preisniveau der Systemgastronomie wie die internen Daten des betrachteten Betriebes.
Erst im Zusammenhang mit der Kostenstruktur des Betriebes und seiner Stellung auf dem relevanten Teilmarkt,bzw. den dortigen Marktverhältnissen lassen sich Konsequenzen für preispolitische Maßnahmen ableiten.

Die Untergrenze des gesamten betrieblichen Preisgefüges wird bestimmt durch den Break-even-Point, bei dem die fixen und umsatzabhängigen variablen Kosten gleich dem zu erzielenden Umsatz sind *) .

Die Preisobergrenze, für die es kein quantitativ erfassbares Kriterium gibt, wird durch die Marktverhältnisse der Angebots- und Nachfrageseite und der Stellung des Unternehmens auf seinem Marktsektor begrenzt.
Die Differenz zwischen der Preisuntergrenze, die in erster Linie durch faktorkombinationspolitische Komponenten bestimmt wird, und der marktabhängigen Preisobergrenze ist der Spielraum preispolitischer Entscheidungen.

---

*) Er wird ermittelt durch die Formel:

$$\text{Break-even-Point} = \frac{\text{Fixkosten} \times 100}{100 - \text{variable Kosten in Prozent des Umsatzes}}$$

e. Die Servicepolitik

Die Servicepolitik basiert auf den konstitutiven Merkmalen der Zusätzlichkeit und Freiwilligkeit und beschäftigt sich mit den Fragen der Zusatz- und Nebenleistungen zum Hauptgeschäft der Versorgung des Gastes mit Speisen und Getränken. Die Servicepolitik in der Gastronomie ist nicht gleichzusetzen mit Dienstleistungspolitik; das Gastgewerbe selbst stellt als Teil des tertiären Sektors eine Dienstleistung dar, die als solche sowohl Haupt- als auch Nebenleistung sein kann.
Bei der Planung von Betriebstypen in der Gastronomie ist die Servicestruktur- und die Serviceablaufpolitik festzulegen. Die Servicestrukturpolitik umfaßt die Ausarbeitung des betriebstypenbezogenen Serviceprogramms, des Serviceniveaus und der Serviceintensität.
Die Serviceablaufpolitik determiniert die ordentlichen und außerordentlichen Aktivitäten, die vor, während und nach dem Eintreffen des Gastes durchzuführen sind. (Vgl.: Obersicht 38 "Die Servicepolitik bei verschiedenen Betriebstypen der Speisegastronomie", S.285).

Die Träger der Servicepolitik, der Wirt und das Personal, die im Bereich der Kontaktstelle zum Gast über die Qualität der Serviceleistung und die daraus resultierende Imagebildung entscheiden, sind die bedeutsamste Schwachstelle der Service- und fast der gesamten Absatzpolitik in der Gastronomie. Emotionale Faktoren, die das Personalverhalten beeinflussen, und nicht die sorgfältig geplante Servicepolitik bestimmen in der Praxis aber oft in überaus hohem Maße das Erfolgspotential des Systemtyps.
Die Forderung an den Systemtypenplaner, die Kontaktbereiche und -intensität von Gast und Personal zu minimieren, ist das Resultat vielfältiger, praktischer Erfahrungen, empirischer Beobachtungen und mitentscheidend beim Erfolgspotential von Fast-Food-Betrieben.

Obersicht 38

DIE SERVICEPOLITIK BEI VERSCHIEDENEN BETRIEBSTYPEN DER SPEISEGASTRONOMIE

SERVICEPOLITIK		EXKLUSIVES RESTAURANT	SPEISE-GASTSTÄTTE	FAST-FOOD BETRIEB
SERVICE-STRUKTUR-POLITIK	Service-Programm	Breites Programm Begrüßung zum Platz begleiten pers.Ansprache und Verzehrempfehl Vielseitige Tischbedienung Verabschiedung Frage nach Wiederholungsbesuch	Mittleres Programm Begrüßung Ordentliche Tischbedienung Verabschiedung	Kleines Programm schneller Service bei Selbstbedien. (Produkt-Geld) Tische abräumen und Lokal sauber halten
	Service-niveau	sehr höfliche Bedienung mit hohem Niveau	freundliche Bedienung mit mittlerem Niveau	tiefes Niveau
	Service-intensität	kontinuierliche, sehr große Serviceintensität	verzehrorientierte mittlere Serviceintensität	verkaufsorientierte, geringe Serviceintensität
SERVICE-ABLAUF-POLITIK	Ordentliche Aktivitäten	Aktivitäten des Serviceprogrammes	Aktivitäten des Serviceprogrammes	Aktivitäten des Serviceprogrammes
	Außerordentliche Aktivitäten	Begrüßung durch Wirt Garderobenservice (Pelzmäntel, Mantel vom Tisch in die Garderobe bringen etc.) Präsentation der Speisen vor Zubereitung am Tisch u.s.w.	Einladung zum Schnaps Empfehlung von Speisen In und aus dem Mantel helfen u.s.w.	Werbegeschenk verteilen

f. Die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik

Die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik ist einer der Eckpfeiler gastronomischer Planung und Praxis. Aber gerade in diesem wesentlichen Sektor der Gastronomie wurden die größten Fehlentscheidungen getroffen und Fehlinvestitionen getätigt.
Der Prozeß der Fehlentwicklungen wird prozyklisch durch das gastronomiespezifische Faktum der Irreversibilität einmal getätigter Investitionen verstärkt und induziert als vermeintlicher Problemlöser im Stile eines Circulus vitiosus den Umbau bzw. die Neueinrichtung bestehender Gaststättenbetriebe.

Die Gründe sind einfach zu analysieren, aber schwierig in einer realisationsorientierten Synthese zu fassen und durchzusetzen; es wird versucht, sie in drei Thesen zu formulieren:

(1) Die absatzmarktpolitische Bedeutung und Funktion der Einrichtung und Ausstattung eines Gastronomiebetriebes ist von der faktorkombinationspolitischen Relevanz und Funktion streng zu trennen.

(2) Das absatzmarktpolitische Instrument Einrichtungs- und Ausstattungspolitik kann nicht von den anderen Instrumenten der Marktpolitik isoliert geplant und realisiert werden.

(3) Im Rahmen des absatzmarktpolitischen Instrumentariums hat die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik komplementären Charakter; sie basiert als Folgepolitik auf der Grundstruktur-Entscheidung, die aus der selektierten und gewichteten Instrumentenbündelung von Image-, Qualitäts-, Sortiments-, Gäste-, Service- und Preispolitik resultiert und wird damit integrierter Bestandteil des Marketing-Mix des Betriebstyps.

Die erste These besagt, daß die faktorkombinationspolitische Qualität in Form einer unternehmensbezogenen Beschaffungs- und Kostengünstigkeit, einer Langlebigkeit oder eines exklusiven Designs nicht gleichzusetzen ist mit den gastrelevanten Faktoren der Wohlbefindlichkeit bzw. Adäquanz, d.h. der geringen kognitiven Dissonanz zwischen Gastwunsch und realem, durch den Gast beurteilten Ausstattungsprofil.
Die absatzmarktorientierte Betrachtung der Einrichtungs- und Ausstattungspolitik kann im Widerspruch zur faktorkombinationspolitischen stehen; im ersten Fall entspricht eine einfache, leicht verkommene und kurzlebige Einrichtung, die vom Trödler und auf Flohmärkten zusammengesammelt bzw. gekauft wurde, dem Wunsch des Zielpublikums, obwohl es unter dem Gesichtspunkt des faktorkombinierenden Unternehmens einfacher und kostengünstiger wäre, eine neue Einrichtung mit industriell vorgefertigten Teilen einzubauen. Vereinfacht kann man sagen, daß die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik streng getrennt aus der Sicht des Betreibers, des Investors und des Gestalters (faktorkombinationsorientiert) zu betrachten ist, wobei die unterschiedlichen Wünsche in einem Ziel-Kompromiß zu harmonisieren sind.
Die Entscheidung über die Einrichtung ist insbesondere bei Systembetrieben auf die markt- und faktorkombinationspolitische Zielsetzung und damit verbunden Auswirkungen zu untersuchen, in zwei modularen Analysen zu bestimmen und mit Hilfe einer Zielharmonisierung, die beide Problembereiche würdigt, in einer daten- und zielorientierten Ausprägung zu formulieren.

Hierbei interessieren primär die Bedeutung und die Funktion der zu planenden Elemente der Einrichtung und Ausstattung, sofern sie in Kontakt mit dem Gast stehen, wie

- die äußere Präsentation (Fassade, Wirtshausschild, Reklame, etc.),
- der Eingangsbereich innerhalb der Gaststätte,
- der Gastraum,
- der Thekenbereich,
- die sanitären Anlagen,
- die Küche, soweit vom Gast einsehbar.

Wie die zweite These besagt, kann aber die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik nicht isoliert von den anderen Instrumenten der Marktpolitik geplant und realisiert werden.

Es erscheint selbstverständlich, daß ein Architekt oder sonstiger Raumgestalter ohne exakte und detaillierte Zielvorgaben von Seiten des Gastronomieplaners in ihrer grundstruktur-, markt-, und faktorkombinationspolitischen Ausgestaltung und den entsprechenden finanziellen Rahmenbedingungen keine gestalterischen Planungsarbeiten durchführen kann.
In der Praxis vollzieht sich der Einrichtungs- und Ausstattungsprozeß aber ohne das notwendige fachliche Gastronomie-Briefing des Raumgestalters, sodaß insbesondere bei den brauereibezogenen Objekten sich Fehlplanungen häufen.

Die Dominanz des komplexen Mix von individuellen geschmacklichen Komponenten aus der Überzeugung des Architekten, Brauereivertreters und Betreibers und vermeintlichen, oft aus oberflächlichem, einfach strukturiertem Wissen resultierenden fachlichen Anforderungen prägt das Bild heutiger Gaststättenplanungen.
Das architektonische Erfolgspotential in Form einer "schönen Einrichtung" wird in der Praxis dem gastronomiespezifischen vorgezogen, sodaß das Postulat nach der gastbezogenen Ein-

richtungs- und Ausstattungspolitik durch Harmonisierung der Einrichtung und Ausstattung mit den relevanten Gast-Kontaktinstrumenten, wie der Getränke- und Speisekarte mit ihren entsprechenden Preisen, der Image-, Qualitäts-, Service- und Personalpolitik in wenigen Fällen nur erfüllt wird.

Die dritte These stellt die heute übliche Gastronomieplanung noch mehr auf den Kopf, denn nicht das gastronomische Konzept muß sich an die Einrichtung anpassen, sondern die Einrichtung und Ausstattung müssen an das Gastronomiekonzept angepaßt werden. Das heißt also, daß die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik im Rahmen der marktpolitischen Instrumente ergänzenden bzw. komplementären Charakter hat.
Die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik ergänzt die vorgeschalteten Instrumente und verstärkt bei positiver, d.h. instrumental harmonisierter Lösung das Marketing-Mix des Betriebes. Voraussetzung ist, insbesondere für die Systemgastronomie, daß das Zielpublikum die Harmonisierung erkennt und daß der integrierte Dissonanzraum minimiert wird.
Dies bedeutet z.B. die Kongruenz von Produkt- und Sortimentspolitik mit der Ausstattungspolitik, da ein zielorientiert besuchtes, spezialisiertes Fischrestaurant eine andere Einrichtung, Ausstattung und Atmosphäre in der Vorstellung des Gastes voraussetzt wie eine Gaststätte, die gegrillte Schweinshaxen anbietet.
Zur Erhöhung der Flexibilität sei auf das Subinstrument Dekorationspolitik (Tischtücher, Blumen, Kerzen, Wand- und Deckenschmuck, jahreszeitliche Elemente, etc.) hingewiesen, mit dem eine vorgegebene Einrichtung z.B. bei rustikaler Einrichtung, mit altem Holz von einer einfachen Bauernwirtschaft über eine

"bayerische" Systemgaststätte bis zu einem hochstiligen Restaurant dekoriert werden kann.
Die funktionalen und gestalterischen Anforderungen sind unter Beachtung all dieser Faktoren als Antwort auf die zielorientierten Gästewünsche, auszubilden.

Unter Beachtung aller angesprochenen Faktoren kommt der Einrichtungs- und Ausstattungspolitik eine sehr hohe Rangstelle in der Bedeutungsskala der marktpolitischen Instrumente zu, was durch die Beurteilung des Gastes gestützt wird. Das darf aber nicht dazu führen, daß die Einrichtung isoliert geplant und als eigenständiges Instrument von vornherein mit der höchsten Präferenznote versehen wird.

g. Die Informations- und Kommunikationspolitik

Die hohe Rangstelle der Informations- und Kommunikationspolitik kommt dadurch zum Ausdruck, daß Unternehmen der Systemgastronomie zwischen 2 und 5 Prozent des Umsatzes in diesen Sektor investieren.
Ausgangspunkt der Informations- und Kommunikationspolitik sind die Grundfragen, "welche Zielgruppen und welche Kommunikationsziele erreicht werden sollen" [95]. Im Rahmen der Gästepolitik wurde die Zielgruppe determiniert; das Marketing-Mix von Produkt- und Sortiments-, Preis- und Qualitätspolitik wird in den Kommunikationszielen formuliert. Aufgabe der Informations- und Kommunikationspolitik ist es festzustellen, wie und mit welchen Instrumenten die Mitglieder der Zielgruppe anzusprechen und zu beeinflussen sind. "Empirische Untersuchungen" zeigen:

- je älter ein Mensch ist, um so weniger kann er beeinflußt werden;

---

95) Kroeber-Riel, Werner: Werbung als beeinflussende Kommunikation, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Heft 14, 1972, S. 148

- weibliche Erwachsene lassen sich leichter beeinflussen als männliche;
- geringe Selbsteinschätzung ist bei Männern mit hoher Beeinflußbarkeit verbunden.

In diesem Zusammenhang wäre noch ein wichtiges Ergebnis, das auf einer anderen Betrachtungsebene liegt, hinzuzufügen: Je extremer eine vertretene Meinung ist, um so schwieriger ist die Änderung dieser Meinung.

Durch die Kenntnis, daß die Beeinflußbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen abhängt, werden wir in die Lage versetzt, Zielgruppen zu finden, die man besser als andere beeinflussen kann und die dann auch als Kontaktstellen für die Beeinflussung anderer Zielgruppen in Frage kommen. So bezieht sich die Werbung oft unmittelbar auf Kinder, Jugendliche und Frauen, um bei ihnen Beeinflussungserfolge zu erzielen, [96] wie insbesondere am Beispiel des amerikanischen Gastronomie-Konzerns McDonald's studiert werden kann.

Die Ziele und Zielerreichungsgrad der Informations- und Kommunikationspolitik können anhand der von Kroeber-Riel aufgestellten Kriterien der sprachlichen Wirksamkeit von Werbetexten überprüft werden, wobei sie danach beurteilt werden, "ob und inwieweit es gelingt:

- Aufmerksamkeit zu erregen,
- verständlich zu sein,
- emotionale Spannungen hervorzurufen,
- Assoziationen auszulösen,
- Wertungen zu erzielen" [96].

"Intelligente Zielpersonen sind beispielsweise eher beeinflußbar, wenn sachlich und informativ argumentiert wird. Aber manche psychischen Prozesse, wie Aufmerksamkeit und Wahrnehmung, können unabhängig davon, ob die Empfänger intelligent sind oder nicht, besser durch emotionale als durch rationale

---

96) Kroeber-Riel, Werner: Werbung als beeinflussende Kommunikation, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Heft 14, 1972, S. 148

Inhalte stimuliert werden. Im allgemeinen kann man unabhängig von diesen Differenzierungen sagen, daß sich eine allgemeine emotionale Grundstimmung positiv auswirken wird, weil sie die Reaktionspotenz der Empfänger erhöht" [97] .

Die Instrumente der Informations- und Kommunikationspolitik in der Gastronomie sind:

g_1) die Politik der persönlichen Kontakte,
g_2) die Verkaufsförderungspolitik durch Verkaufskonzepte,
g_3) die Sachmittelwerbung und
g_4) die Politik der Public Relations.

g_1) Die Politik der persönlichen Kontakte

Die Politik der persönlichen Kontakte und der damit verbundenen Mundwerbung ist das effizienteste und wirtschaftlichste Instrument der Informations- und Kommunikationspolitik. Daß nicht nur in der traditionellen Gastronomie, sondern auch beim Kauf von Konsumgütern der gleiche Grundsatz gilt, führt Kroeber-Riel aus: "Ein Beispiel dafür, wie dominant die Wirkung der persönlichen Kommunikation auf das Kaufverhalten sein kann, bietet das Ergebnis einer Untersuchung von Katz und Lazarsfeld. Von 400 Verbrauchern von Konsumgütern, die von einem Markenartikel zu einem anderen wechselten, gaben rd. 38% an, sie seien vor dem Markenwechsel persönlichen Kontakten, das heißt Gesprächen über die zur Diskussion stehenden Markenartikel ausgesetzt gewesen. Etwas weniger als die Hälfte dieser Konsumenten meinten, diese persönlichen Gespräche hätten den Ausschlag zum Markenwechsel gegeben. Im Vergleich dazu schneidet der

---

97) Kroeber-Riel, Werner: Werbung als beeinflussende Kommunikation, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Heft 14, 1972, S. 153

Einfluß der Massenkommunikationsmittel schlecht ab. Weitere 60% waren unter anderem einer auf diese Markenartikel bezogenen Werbung in Rundfunk und Presse ausgesetzt (Mehrfachnennungen waren zugelassen). Von diesen Konsumenten bezeichneten aber nur rund 10% den Einfluß der Massenmedien als ausschlaggebend. Folglich waren zwar wesentlich mehr Leute der Werbung in den Massenmedien als der persönlichen Kommunikation ausgesetzt, die Wirkung dieser Werbung war aber absolut und relativ geringer als die der persönlichen Kommunikation" [98].

Auf die darüber hinausgehende Bevorzugung der Gastronomie durch die branchenübliche starke Kontaktintensität von Gast und Wirt bzw. Personal sei an dieser Stelle nochmals hingewiesen. Durch den persönlichen Verkauf und den zur gleichen Zeit vor den Augen des Verkäufers und durch diesen beeinflußbar stattfindenen Konsumprozeß besteht die Möglichkeit,eine verkaufsfördernde Atmosphäre herzustellen und äußerst flexibel auf Wunsch, Reklamationen und Anerkennung zu reagieren.

g_2) Die Verkaufsförderungspolitik und Verkaufskonzepte

Zweifelsohne ist die optimal realisierte Politik des persönlichen Kontaktes, die gleichzeitig ein Subinstrument der Servicepolitik ist, und der optimale Einsatz der sonstigen Marketing-Instrumente, z.B. der Qualitäts-, Produkt- und Sortiments- und Einrichtungs- und Ausstattungspolitik, die beste Verkaufsförderungspolitik.

Die Systemgastronomie ist aber, bedingt durch ihre weniger flexiblen Struktur- und Ablaufgesetze gezwungen, mittel- und langfristig ihre Verkaufsförderungspolitik durch Verkaufskonzepte abzusichern und zu realisieren.

---

98) Kroeber-Riel, Werner: Werbung als beeinflussende Kommunikation, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Heft 14, 1972, S. 143

Dem Verkaufskonzept ist dabei eine höhere Effizienz zuzurechnen als einem Werbekonzept. Die zentral vorgegebene Verkaufsplanung, die in eine jährliche, einjahreszeitlich orientierte Planung und eine flexible monatliche Planung mit typenbezogenen Schwerpunkten und zeitpunktbedingten Sonderaktionen gegliedert wird, kann im Erfolgsfall Wiederholungscharakter haben.
Sonstige Verkaufsförderungsinstrumente und -aktivitäten:

(1) optimale Präsentation

- des Betriebes
  - (a) Präsentation außen
  - (b) Einrichtung innen
  - (c) Sauberkeit
- des Wirtes und Personals
  - (a) höflich, freundlich
  - (b) sympathisch
  - (c) fachmännisch
- der Waren
  - (a) sichtbar im Buffet etc.
  - (b) Zubereitung am Tisch
  - (c) Tischständer, Tischkarten
  - (d) Tischaufsteller
  - (e) Fotos in Speisekarte

(2) optimale Ablaufpolitik

- Begrüßungs- und Verabschiedungszeremonie
- Service
  - (a) schnell
  - (b) höflich
  - (c) Produktempfehlung
- Erfüllung von Sonderwünschen
  - (a) Diät
  - (b) halbe Portionen
  - (c) Änderung der Zusammenstellung
- Einladung durch den Wirt oder Personal
  - (a) Gratisgetränke
  - (b) Versuchsportionen

(3) Nachfrageadäquanz

- Waren
  - (a) Qualitätskonstanz
  - (b) Preise
  - (c) Prestigeprodukte
- Publikum
  - Prominente Gäste
- Sonstige Faktoren
  - (a) Bequemlichkeit
  - (b) Atmosphäre
  - (c) Nebenleistungen (Musik, etc.).

g_3) Die Sachmittelwerbung

Das Konzept der Sachmittelwerbung bei Systembetrieben geht von der Grundfrage aus: mit welchen werblichen Sachmitteln erreiche ich am besten, preisgünstigsten und nachhaltigsten die im Rahmen der Gästepolitik determinierten und exakt beschriebenen Haupt- und Komplementärzielgruppen des beworbenen Gaststättenbetriebes?

Teil des modular aufgebauten Werbekonzeptes ist die grundlegende Zielsetzung der beabsichtigten Sachmittelwerbung, nämlich ob es sich um eine Einführungswerbung, Erhaltungs- bzw. Erinnerungswerbung oder eine verkaufsplanbezogene Informationswerbung handelt.
Die Werbebotschaften (messages) werden dem Zielpublikum (Werbesubjekt, Markets) über die Werbeträger (Media) übermittelt, wobei je nach Werbeziel das Werbeobjekt (Merchendise) als Gesamtbetrieb, als Produktanbieter (Hähnchen etc.) oder im Rahmen einer Verkaufsförderungsaktion in der Einführungsphase anders präsentiert wird als in der Reifephase.

Die Repräsentanten bedeutender deutscher Gastronomie-Systeme, die vom Verfasser befragt wurden, werteten die Instrumente der Informations- und Kommunikationspolitik in folgender Reihenfolge:

(1) Werbefernsehen
(2) Mundwerbung
(3) Anzeigen Tageszeitungen
(4) Anzeigen Zeitschriften
(5) Werbefunk
(6) PR-Aktionen
(7) Werbeanschläge
(8) Werbeveranstaltungen
(9) Werbebriefe
(10) Werbeverkaufshilfen.

g_4) Die Politik der Public Relations

Die PR-Politik ist für Unternehmen der Systemgastronomie zweifellos ein äußerst wichtiges Instrument, da die PR-Medien erfahrungsgemäß stets bereit sind, über institutionelle und aktionsbezogene Daten aus diesem Bereich zu berichten (z.B. Wienerwald, Mövenpick, McDonald's etc.). Eine gut durchgeführte PR-Arbeit, die zur Bekanntmachung des Betriebes und zu einem positiven Image führt, erleichtert auch die Anstrengungen bei der Beschaffung guter Standorte und guten Personals.

Über die redaktionelle Pressearbeit in Form von publizistischen Aktionen sind für die PR-Arbeit folgende Instrumente von Bedeutung[99]:

---

99) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1173

- PR-Inserate anläßlich der Eröffnung von Betrieben und bei größeren Veranstatlungen.
- Herausgabe von Dokumentationen über die Gesellschaft, Betrieb usw.
- Schulung der Systemmitglieder und der Mitarbeiter im Sinne der PR-Ziele.
- Vorträge über das Fachgebiet, die Gesellschaft, Betrieb usw.
- Teilnahme an Fach-Ausstellungen (Hotel- und Gaststättengewerbe).
- Mitwirkung bei gemeinnützigen Institutionen und Aktionen.
- Mitwirkung bei lokalen und regionalen politischen Gremien.

5. Die Instrumente der Faktorkombinationspolitik

Das absatzmarktpolitische Obergewicht der anpassungsfähigen Individual-Gastronomie gegenüber der System-Gastronomie kann durch ein zielgruppenorientiertes und profiliertes Leistungsprogramm ausgeglichen werden; der Einsatz moderner, rationeller Fertigungsmethoden, die preislich und qualitativ bessere Lösung der Beschaffungsprobleme und die damit verbundene günstigere Faktorkombination verschafft der System-Gastronomie einen Wettbewerbsvorteil.

Bei jedem Systemtyp der Gastronomie wird eine optimale Faktorkombination vorausgesetzt, da allein schon ex definitione nur ein Betriebstyp, der die faktorkombinationspolitischen Struktur- und Ablaufprobleme gelöst hat, als solcher bezeichnet werden kann. Unter Kosten- und Ertragsaspekten entscheidet der Prozeß der Faktorkombination über den betriebswirtschaflichen Erfolg des Gaststättenbetriebes, wobei eine nicht faßbare Vielzahl von Kombinationsmöglichkeiten die Analyse erschwert.
Aus diesem Grund werden auch nur schwerpunktmäßig systemrelevante Problemkreise angesprochen und keine breite, rezepturhafte Darstellung der faktorkombinationspolitischen Probleme in der Gastronomie gegeben.

Hierbei wird zunächst problemorientiert kurz auf die Besonderheiten der Faktorkombination in der Gastronomie eingegangen, danach werden isoliert die wesentlichen Betriebsfaktoren abgehandelt, um abschließend einige ausgewählte Probleme bei der Kombination der Potentialfaktoren zu diskutieren.

a. Grundlagen der Faktorkombination in der Gastronomie

In der Gastronomie spielt sich der Faktorkombinationsprozeß auf drei Ebenen ab:

- der Produktionsebene,
- der Dienstleistungsebene und
- der Handelsebene.

Die Produktionsebene, auf der nach den Gesetzen der insustriellen Faktorkombination in der Küche, Metzgerei oder Konditorei gastronomische Leistungen in Form von Produkt- und Sortimentsangeboten (Suppe, Stammessen, Menü, etc.) produziert werden, stellt die Hauptebene dar. Auf ihr werden die jeweiligen Faktoren in ihrer individuellen Art, Qualität und Menge mit Hilfe von Verfahren (Technologien) kombiniert und zum Produktionsziel geführt. Ein Beispiel ist das Filetsteak von Holzkohlengrill, bei dem die Produktionsfaktoren "Personal" (Griller), "Fläche" (Küche) und "Sachmittel" (Grill) als Potentialfaktoren mit dem Verbrauchsfaktor "Ware" (Rinderfilet) unter Anwendung der "Holzkohlen-Technologie" kombiniert werden.

Auf der Dienstleistungsebene bewerkstelligt die Faktorkombination die Bedienung des Gastes durch den Faktor "Kellner", der das Filetsteak an den vorher eingedeckten Tisch bringt. Nimmt der Gast in Selbstbedienung dazu ein Brötchen aus dem bereitgestellten Brotkorb oder wird ihm ein nicht weiterverarbeitetes Produkt wie eine Flasche Mineralwasser beschafft, so liegt eine Leistung auf der Handelsebene vor.

Bei der Planung bzw. Umstrukturierung von gastronomischen Betriebstypen müssen die Struktur und Abläufe auf allen drei Ebenen der Faktorkombination in einem typenadäquaten Konzept determiniert und realisiert werden, das sowohl über die Faktorarten, -qualitäten und -mengen, als auch über die dabei entstehenden Kosten eindeutige Aussagen macht.

Die Anforderungen des absatz- und beschaffungsbestimmten Betriebstypen-Konzeptes an die Faktorkombination stellen zunächst eine Zielvorgabe an die Faktorart und Faktorausstattung (Qualität, Menge) dar, sind aber in vielen Fällen auch präjudizierend auf die anzuwendende Technologie (z.B. Holzkohlengrill und nicht Lava-Grill oder Griddleplatte bzw. Pfanne). In der Gastronomie bestimmt in vielen Fällen die Technologie den Einsatz der Faktoren Personal, Sachmittel und Waren, was wiederum Auswirkungen auf das Absatzmarktprogramm hat. Dasgleiche gilt, wenn die durch die Markpolitik gewünschten Faktorarten nicht zur Verfügung stehen,bzw. in den erwarteten Qualitäten und Mengen nicht beschafft werden können.

Einen weiteren Rückkoppelungseffekt kann die Kostenanalyse bewirken, wenn die Faktorkombination die marktpolitisch erwünschten Zielvorgaben, wie z.B. zu bestimmten Preisen, Mengen und Qualitäten zu produzieren oder einen bestimmten Servicegrad zu garantieren, nicht realisieren kann.
Die kategorialen Arten der Faktorkombinationspolitik, d.h. die Beschäftigungspolitik und die Anpassungspolitik, die Kapazitätspolitik und die Verfahrenspolitik, auf die im folgenden noch eingegangen wird, setzen sich mit den skizzierten Problemen auseinander.
Die Beschäftigung entspricht der Beziehung zwischen effektiver und möglicher Leistung, die Kapazität mißt die mögliche Leistung eines Potentialfaktors und das Verfahren kennzeichnet die Art der Kombination von Faktoren aufgrund technisch-organisatorischer Konzepte.

b. Der dispositive Faktor

Neben dem vom Markt angenommenen und betriebswirtschaftlich erprobten Betriebstyp ist ein effizient operierendes Management Basis und Garant eines erfolgreichen Franchise-Systems. Die gastronomiespezifischen Probleme des betrieblichen Managements der Individualgastronomie wurden im Rahmen der Datendeskription und -explikation ausführlich erörtert.
Da im weiteren Verlauf der Untersuchung die zentrale Bedeutung und Funktion des Managements von Systembetrieben nicht näher analysiert werden kann, soll an dieser Stelle kurz darauf eingegangen werden.
Das typendifferente Leistungsprogramm hat bei der Suche und Auswahl des adäquaten Managements vorentscheidenden Einfluß. Es ist offensichtlich, daß das Management der Mövenpick-Restaurants anderen Qualifikationsmerkmalen unterliegt als das einer einfacheren Systemgaststätte wie z.B. Wienerwald. Deutlicher werden die Unterschiede noch beim Anforderungsprofil an das Management für einen Fast-Food-Betrieb wie Mc Donald's oder für ein Tanzlokal mit Kapelle im Stile des "Ball der einsamen Herzen" oder einer Diskothek.
Der dominierende Einfluß des Managements auf die Gestaltung des Leistungsprogramms eines Betriebstyps der Systemgastronomie und seiner fortwährenden Realsisierung in der betrieblichen Ablaufpraxis stellt das Managementprogramm gleichwertig neben das betriebsbezogene Leistungsprogramm eines gastronomischen Unternehmens.
Die Realisation eines Betriebstyps ist abhängig von einem funktionsfähigen, effizienten Managementprogramm und einer entsprechenden personellen Ausstattung. Hierbei dominiert der Aufbau der Struktur- und Ablauforganisation mit einem System neuer Aktivitäten. Aus ihm sind sowohl ein System der Führung und Organisation als auch der Planung und Kontrolle zu konstruieren.

Bei der Planung von Systemtypen der Gastronomie ist das adäquate Planungs- und Kontrollsystem zu entwerfen. Organisatorische Hilfsmittel sind: die Planungs- und Kontrollrechnung, die beim Einsatz quantitativer inventiver Methoden ebenso wie bei der Kontrollrechnung nach Realisation des Betriebstyps benötigt wird.
Die planerischen Bestands- und Periodenrechnungen können mit Hilfe der Kontrollrechnung Grundlage von Ergänzungen, Um- oder Einstellung von neuen Betriebstypen sein. Die Kontrollrechnung induziert ständig verbesserte Planungsrechnungen; Kontrollstandards sind grundsätzlich die aktuellen Planungsstandards. Die Planungs- und Kontrollstandards stellen einerseits Erfahrungswerte dar und sind andererseits das Ergebnis der Planungs- und Kontrollrechnung. Sie dienen als quantitative und qualitative Leistungsstandards im Führungs- und Organisationssystem.
Beispiele für quantitative Standards sind der Umsatz je Sitzplatz, der Küchenumsatz je Koch oder der Anteil Küchenumsatz am Gesamtumsatz.
Beispiele für qualitative Standards sind das Veranstaltungsprogramm pro Monat oder die Vorlage eines Aktivitäten- und Kontrollplans zur Verminderung des Warenverderbs in der Küche.
Neben dem Planungs- und Kontrollsystem ist das Führungs- und Organisationssystem vom Management aufzubauen und zu bedienen. Es beinhaltet die Struktur- und Ablauforganisation mit den Arbeits- und Bewegungsabläufen innerhalb dieser Institutionen. Ihre Elemente gliedert Wöhe folgendermaßen [1oo] :

(1) Die Aufgabenorganisation (Strukturorganisation)

Aufgabenanalyse,

- Verrichtungsanalyse
- Objektanalyse

1oo) Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, (Verlag Franz Vahlen) München 1975 , S. 145-16o

- Sachmittelanalyse
- Ranganalyse
- Phasenanalyse
- Zweckbeziehungsanalyse

Aufgabensynthese,

- Stellenbildung
- Kompetenzen
- Instanzen- und Abteilungsbildung
- Dezentralisation - Zentralisation

Ergebnis der Aufbauorganisation,

- Aufgabengefüge
- Leitungssystem
- Kommunikationssystem

(2) Die Ablauforganisation (Folgestruktur)

Organisation des Arbeitsinhaltes,

- Arbeitsobjekte
- Verrichtungen

Organisation der Arbeitszeit,

- Zeitfolge
- Zeitdauer
- Kalenderzeitpunkt

Organisation der räumlichen Zuordnung,

Arbeitszuordnung (Teilaufgaben zu Stellen),

Synchronität von Aufbau- und Ablauforganisation.

Die Elemente der Strukturorganisation sind nach Tietz:

- die allgemeine Betriebsordnung mit der Unternehmensphilosophie, die für alle Mitarbeiter verbindlich ist;
- die Geschäftsordnung für die Führungsgremien, die wie die allgemeine Betriebsordnung schon vor der Schaffung neuer Betriebstypen vorhanden sein sollte;
- für einen neuen Betriebstyp können Führungs- und Arbeitsanweisungen, sowie Organisationspläne aus Aktivitätenlisten erarbeitet werden. Die Aktivitätenlisten sind Basis der Stellenbeschreibung, die durch ein System von qualitativen und quantitativen Leistungsstandards ergänzt werden.

Die Ablauforganisation regelt klar und eindeutig den normalen betrieblichen Ablauf. Nur in Ausnahmen sollten Eingriffe höherer Ebenen notwendig sein.
Hilfsmittel der Ablauforganisation sind z.B. Anweisungen für den täglichen Kücheneinkauf, die Anweisungen über den Speisenablauf von der Küche zum Gast oder für Reaktionen wie Reklamationen von Gästen.
Die Richtlinien des Führungs- und Organisations-Systems sollten in Handbüchern zusammengefaßt werden.
Die Vorbereitungs-, Entscheidungs-, Durchführungs- und Kontrollaktivitäten des Managements, die simultan mit den Aufgaben des Leistungsprogramms auf der Betriebstypen-Ebene im Rahmen der Planungs- und Realitionspolitik erledigt werden müssen, zeigen die gegenseitige Abhängigkeit der zentralen Faktoren- Betriebstyp und Management - bei der Installation von Betrieben der Systemgastronomie an.
Scheitert das Management, so zieht das in der Regel ein Scheitern des Betriebstyps nach sich, bzw. ein Management wird scheitern, wenn es ihm nicht gelingt, den Betriebstyp so zu planen und zu realisieren, daß er sich am Markt durchsetzt und die erwarteten Erträge erzielt.
Erst nach befriedigender Lösung dieser Problemstrukturen wird die Frage des System-Managements aktuell.
Eine Lösung der Primärprobleme mit Hilfe eines Absatzsystems ist Illusion, da ohne funktionsfähigen Betriebstyp und effizientes Management kein irgendwie geartetes System mit Erfolg eingeführt und realisiert werden kann.
Nicht umsonst wurde bei eigenen empirischen Untersuchungen immer wieder darauf hingewiesen, daß ein "schlechtes Management" Hauptgrund des Scheiterns von Filial- und Franchise-Systemen in der Gastronomie ist.

c. Der Betriebsfaktor Personal

Die durch die Daten bestimmten Voraussetzungen der Personalpolitik wurden oben ausführlich erläutert und können hier vorausgesetzt werden.
Die Komponenten Verfügbarkeit und Qualität rangieren vor dem Gesichtspunkt der Kostenverursachung, da die großen Probleme bei der Beschaffung von qualitativ akzeptablem Personal den Systemtypen-Planer nach personalextensiven Lösungen und der Möglichkeit des Einsatzes unausgebildeter Teil- und Vollarbeitskräften suchen lassen müssen.
An dieser Stelle interessieren die Instrumente der Personalpolitik, nämlich:

c_1) die Personalbestandspolitik
c_2) die Personaleinsatzpolitik
c_3) die Personalausbildungspolitik

c_1) Die Personalbestandspolitik

Die Beziehungsgrößen der Personalbestandspolitik als Teil der Kapazitätspolitik werden durch die Grundstruktur- und beschaffungs- bzw. absatzorientierte Marktpolitik des jeweiligen Betriebstyps determiniert, wobei die dabei verfolgten faktorkombinationspolitischen Zielsetzungen dem oben dargestellten Rückkoppelungsprozeß unterliegen.
Die Sachgebiets-, Stellenanforderungs- und Stellenbesetzungspolitik bestimmen die Personalbestandspolitik einschließlich der Personalausbau- oder -abbaupolitik. Die betrieblichen Wachstums- und Entwicklungsziele bilden die Grundlage der quantitativen und qualitativen Personalanforderungen" [101].
Im Rahmen der Personalbestandspolitik wird z.B. die Struktur und Qualifikation der Küchenbrigade oder die Einteilung der Servicekräfte auf die durch die Zahl der Verzehrplätze bestimmten Reviere bestimmt.

---

101) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1417

Integrierter Bestandteil der Personalbestandspolitik ist die Personalbeschaffungspolitik, die Frage der Personalentwicklungs (langfristige Förderung der Mitarbeiter), -einstellung und insbesondere die Personalkostenpolitik mit den jeweiligen Entlohnungssystemen.

c_2) Die Personaleinsatzpolitik

Grundlage der Personaleinsatzpolitik sind die Daten der Personalbestandspolitik, deren Problemstrukturen, wie die Öffnungszeiten, die 35-Stunden-Woche* bzw. 5-Tage-Woche oder die steuerliche Regelung der Aushilfslöhne mit Hilfe der Einsatzpolitik gelöst werden sollen.

Die Instrumente der Personaleinsatzpolitik sind - neben dem normalen Einsatz des vorhandenen Personals auf den vorhandenen Stellen -

- die Aushilfen-Reserve (Teilzeitbeschäftigte)
- die Personalverschiebungsmöglichkeiten
- die Betriebskonzepte, nach denen auch weniger qualifizierte Mitarbeiter (z.B. auch Lehrlinge) bestimmte Arbeiten durchführen können, für die eigentlich qualifiziertes Fachpersonal erforderlich wäre
- die Doppelbesetzung insbesondere von Leitungspositionen (Geschäftsführung, Küche etc.)

c_3) Die Personalausbildungspolitik

Die arbeitsmarktbedingte Knappheit an qualifiziertem Fachpersonal und dadurch bedingte Notwendigkeit des Einsatzes angelernter Voll- und Teilzeitarbeitskräfte ist kein temporäres, sondern vielmehr ein "Dauerproblem und hat mit Sicherheit langfristig verstärkende Tendenz" [102].

---

102) DEHOGA: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978, S. 177

*in Diskussion: mit ihrer Einführung ist noch in diesem Jahrzehnt zu rechnen.

Am Beispiel der amerikanischen System-Gastronomie, die fast ausschließlich mit angelernten Voll- und Teilzeitarbeitskräften operiert, wird ersichtlich, daß mit Hilfe einer intensiven theoretischen und praktischen Ausbildung durch das Gastronomie-Unternehmen das Personalbeschaffungsproblem zu lösen ist.
Die Erhaltung des hohen Stellenwerts der Personalausbildungspolitik in der System-Gastronomie ist die Voraussetzung einer erfolgreichen Expansionspolitik.

d. Der Betriebsfaktor Fläche und Flächenausstattung

Unter den Faktoren Fläche und Flächenausstattung werden in der Gastronomie die Elemente Standort und Betriebsgröße, sowie die Einrichtung und Ausstattung eines Gaststättenbetriebes verstanden, wobei die allgemeinen Probleme der Fläche unter den grundstrukturellen Komponenten des Standortes und der Betriebsgröße und die Flächenausstattung unter der marktpolitischen Komponente der Einrichtungs- und Ausstattungspolitik behandelt wurden.
Die Kombination der Faktoren weist eigene Problemstrukturen auf, da beim Faktorkombinationsprozeß Kompromisse eingegangen werden müssen. So entstehen z.B. bei der Kombination der Subfaktoren der Fläche, des Standorts und der Betriebsgröße Probleme, wenn ein betriebstypenadäquater, optimaler Standort vorhanden ist und die Flächengröße nicht der Mindestanforderung einer betriebswirtschaftlich sinnvollen Betriebsgröße entspricht.
Wie schon ausgeführt, veranlaßte eine solche Situation die Brauereien - aber auch die Individual- und Kettengastronomie - zur Anpassung des Betriebstyps an die Lage, was in vielen Fällen zu negativen Typenvermischungen und Fehlinvestitionen führte.

Die Systemgastronomie ist nicht in der Lage, einen solchen Kompromiß einzugehen, da sie über exakt geplante und determinierte Flächenprofile verfügt, die zur Sicherung des Ertragspotentials bestimmte Minimal- und Maximalwerte vorschreiben.
Es wird verständlich, wenn man erkennt, daß z.B. ein Einschicht-Speisebetrieb mit einem Koch, einer Küchenhilfe, einer Spül- und Putzfrau, einem Buffetier und drei Bedienungen eine Mindestanforderung von 120 Verzehrplätzen hat oder ein Ice-Cream-Shop mit einer Distributions- und Verkaufskraft nur eine bestimmte Größe des Distributions- und Verkaufsraumes haben kann bzw. muß.
Bei der Planung von Systemtypen ist der Kombination der Fläche mit ihren Subelementen und mit der Einrichtungs- und Ausstattungspolitik besonderes Gewicht beizumessen, da sie einerseits auf die Ertragskraft der Betriebstypen erheblichen Einfluß hat und andererseits von den marktpolitischen Zielsetzungen und Realitäten abhängt.
Die Interdependenz des gesamten Faktorbündels des Leistungs- und Managementprogramms eines Systemtyps bedingt einen simultanen Planungs- und Realisierungsprozeß, da nur in der betrieblichen Praxis von Testbetrieben die optimale Kombination bei der Bestimmung der Faktorarten, -mengen und -qualitäten ermittelt werden kann.
Mit diesem Hintergrund ist die Flächenausstattungspolitik zu planen, wobei folgende Zielsetzungen systemtypenbezogen zu formulieren sind:

(1) die technisch-organisatorische Zielsetzung;
(2) das Ziel der optimalen Präsentation des Betriebes gegenüber dem Gast;
(3) das Ziel der optimalen Präsentation des Betriebes gegenüber dem Personal;
(4) die rentabilitätsorientierte Zielsetzung.

(1) Die technisch-organisatorische Zielsetzung ist unter faktorkombinationspolitischen Gesichtpunkten so zu formulieren, daß sie den Einrichtungs- und Ausstattungs-Richtlinien für die Bereiche der Produktion, Distribution und des Verkaufs gerecht wird.

Die Einrichtung und Ausstattung des Produktionsbereichs (Küche, Metzgerei, Konditorei etc.) ist so auszustatten, daß sie

- über ein hohes Anpassungspotential in der Produkt- und Sortimentspolitik verfügt,
- einen optimalen Substitutionseffekt zugunsten der technischen Einrichtung bewirkt, um dadurch Personal einsparen zu können,
- ablauforientiert die technische Bedienung durch Automation, Pflegeleichtigkeit und Reparaturfreundlichkeit erleichtert
- in der Lage ist, die Qualitätskonstanz zu garantieren.

Der Distributionsbereich ist faktorkombinationspolitisch so zu gestalten,

- daß er dem betrieblichen Leistungsprogramm entspricht,
- daß mit angelerntem Personal gearbeitet werden kann und
- daß durch ein komplexes Lagerdistributionssystem mit einem tiefen Lagerbestand operiert werden kann.

Der Verkaufsraum ist so einzurichten,

- daß er dem betrieblichen Leistungsprogramm entspricht,
- daß er die kognitive Dissonanz des Gastes verringert,
- daß mit Serienprodukten, die nicht reparaturanfällig und stabil sind, gebaut wird (evtl. Widerspruch zur Marktpolitik!) und
- daß durch Variation der Dekoration der Betrieb ein neues Gesicht erhält (Voraussetzung: sinnvolle Grundstrukturplanung).

(2) Das Ziel der optimalen Präsentation des Betriebes gegenüber dem Gast, wird durch eine entsprechende Gestaltung der Außenfassade, des Eingangsbereiches und der Inneneinrichtung, welche die gewünschte Atmosphäre unterstützt, erreicht.

Von der gleichen Bedeutung sind aber auch die Präsentation des Personals (Kleidung, Verhalten, etc.), der Waren, der Verkaufshilfen (Speisekarte, Tischständer, etc.) und der Sanitärbereiche.
Eine zentrale Rolle spielt auch unter faktorkombinationspolitischen Gesichtspunkten u.a. die Lösung des Beleuchtungsproblems (Licht), der Bequemlichkeit und der Tischgrößen.

(3) Die optimale Präsentation des Gaststättenbetriebes gegenüber dem Personal, aber auch gegenüber potentiellen Franchise-Nehmern, ist von zunehmender Bedeutung.
Es müssen einerseits optimale Arbeitsbedingungen durch eine funktionale, ablauforientierte und arbeitsfreundliche Ausgestaltung der Arbeitsräume gewährleistet, als auch andererseits die Voraussetzungen im Sozialbereich (Aufenthaltsräume, Essräume, Duschen, Kleiderschränke, etc.) gegeben sein.

Die Restriktionen im Personalbereich und die fortschreitende Humanisierung der Arbeitswelt machen es notwendig, daß diesem Bereich bei der Planung von Systemtypen mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird, als es bei der traditionellen Gastronomie heute üblich ist, wo nicht die unternehmerische Zielsetzung, sondern die behördlichen Vorschriften in den meisten Fällen über die Qualität der Arbeitsplatzbedingungen entscheiden.

(4) Die rentabilitätsorientierte Zielsetzung wird durch die Beschränkung auf ein kleineres spezialisiertes Angebot und die personalextensive Produktion und Distribution erreicht. Die Höhe der sachangemessenen Investitionskosten ist dabei von sekundärer Bedeutung.
Einen weitaus höheren Stellenwert nimmt das Managementsystem mit seinen Planungs- und Kontroll-Instrumenten (Kassensysteme, Standards, etc.) und den Führungs- und Organisations-Richtlinien ein.

e. Ausgewählte Probleme bei der Kombination der Potentialfaktoren

Die Voraussetzung optimaler Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der Systemgastronomie ist die Kenntnis und der Einsatz der prozessualen Probleme der Faktorkombination in der Gastronomie; die durch die kategorialen Arten der Faktorkombinationspolitik erfaßt werden. Es sind:[103]

e_1) die Kapazitätspolitik,
e_2) die Beschäftigungs- und Anpassungspolitik,
e_3) die Verfahrenspolitik.

e_1) die Kapazitätspolitik

Gegenstand der Kapazitätspolitik ist die langfristige oder dauerhafte qualitative und quantitative Veränderung von Potential- oder Kapazitätsfaktoren.
Bei der Abgrenzung der Kapazität, welche die mögliche Leistung eines Potentialfaktors mißt, werden unterschiedliche bereichsbezogene Konzepte verwendet:

(1) die Marktkapazität:
- die Beschaffungskapazität, so das Lieferantenpotential,
- die Absatzkapazität, so das Gästepotential;

(2) die Faktorkapazität:
- die Faktorkapazität, so Personal oder Flächen.
- die Prozeßkapazität, eigentlich die Verfahrenskapazität;

(3) die Finanzkapazität im Sinne des finanziellen Potentials.

An dieser Stelle der Arbeit interessiert nur die Faktorkapazität, die im folgenden als Kapazität bezeichnet wird.

---

103)Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1613 ff.

Bei der Kapazitätspolitik wird im allgemeinen nur ein Potentialfaktor variiert, wobei unterschiedliche Qualitäten eines Potentialfaktors, die auf den Faktoreigenschaften oder den Verfahren,bzw. der Organisation der Faktorkombination, beruhen können, als unterschiedliche Faktorarten eingeordnet werden.
Die Merkmale der Kapazität eines Potentialfaktors bzw. das Kapazitätsniveau,werden an der Faktorart und der möglichen Leistungsdauer und -intensität erkannt.
Die Aufgabe der Kapazitätspolitik ist, "alle Potentialfaktoren in den Mengen und Qualitäten bereitzustellen, die für das geplante Leistungsprogramm benötigt werden" [1o4].
So ist im Rahmen der Kapazitätspolitik eine Entscheidung zu treffen über den Einsatz der bei Systembetrieben vorausgeplanten Minimalbeschäftigung mit z.B. einem Koch, einem Buffetier und einer Servierkraft oder dem maximalen Kapazitätsniveau von zwei Köchen, einer Küchenhilfe, einem Spüler, einem Buffetier und vier Servierkräften.

e_2) Die Beschäftigungs- und Anpassungspolitik

Die Beschäftigungspolitik ist die Politik der Anpassungsprozesse, indem bei Ausbringungsänderungen der Einsatz bzw. die Nutzung,vorhandener Potentialfaktoren zu verändern sind. [1o5]

Grundsätzlich sind die Kapazitäten infolge ihrer Dauerhaftigkeit, Daten der Anpassungspolitik, die sich im Gegensatz dazu mit dem Problem kurzfristiger Prozesse beschäftigt.
Das Grundproblem der Beschäftigungspolitik ist der angestrebte Elastizitätsgrad des Betriebes [1o4].
Der Elastizitätsgrad ist bei gastronomischen Betrieben wegen der mangelnden Speicherbarkeit der Faktorpotentiale und der periodischen und aperiodischen Schwankungen der Aktivitäten-Nachfrage von großer Bedeutung.

1o4) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bd.: Die Marketing-Politik, (Verlag Moderne Industrie) München 1975, S. 1616 sowie S. 1618;
1o5) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion,(Springer-Verlag), Berlin, Heidelberg,New York,21.Auflage, S. 354 ff.

Erfahrungsgemäß werden in kurzen Stoßzeiten die Faktorleistungen verlangt, sodaß neben der Determination des Beschäftigungsniveaus die Instrumente der zeitlichen, quantitativen und intensitätsmäßigen Anpassung festgelegt werden müssen.
Eine zeitliche Anpassung erfolgt z.B. durch den Einsatz von Aushilfen in Stoßzeiten, die Vorbereitung von Arbeiten in der Küche und im Gastraum (Mise en place) oder den zeitlich gestaffelten Personaleinsatz (Split-Dienst).
Die quantititive Anpassung erfolgt z.B. durch Verkleinerung oder Vergrößerung des Gastraumes durch Einsatz von Schiebetüren, Paravents usw.; die intensitätsmäßige Anpassung erfolgt z.B. durch langsamere oder schnellere Leistungserbringung, insbesondere durch den Betriebsfaktor Personal. (In Stoßzeiten wird schneller gearbeitet.)

e_3) Die Verfahrenspolitik

In der Verfahrenspolitik als partieller Faktorkombinationspolitik werden alle Produktionsfaktoren, d.h. sowohl alle Potential- als auch die Verbrauchsfaktoren auf der Basis technisch-organisatorischer Konzepte variiert, um das Ziel einer langfristigen Gesamtkostenminimierung zu erreichen. Die Endleistung des Gaststättenbetriebes basiert innerhalb der drei Bereiche der Faktorkombination und in den Zwischenbereichen auf einer Kombination mehrerer Technologien.

Die Verfahrenspolitik, die sich sowohl mit eng begrenzten Problemen als auch mit umfassenden Aktivitätenbündeln beschäftigt, ist durch eine uneingeengte Flexibilität und Variabilität beim Einsatz der Potential- und Verbrauchsfaktoren im Kombinationsprozeß zur Erstellung der betrieblichen Leistung gekennzeichnet.

Die Verfahrenspolitik umfaßt eine Kapazitätsvariation von mindestens zwei Potenialfaktoren, wie z.B. Personal und Warenabgabe bei der Umstrukturierung von Table-Service auf Self-Service, eine Verbrauchsfaktorvariation bei gleichem Einsatz eines qualitativ besseren Produkts, z.B. argentinische statt deutsche Steaks, oder auch die veränderten Potentialfaktoren, wie der Einsatz eines Grillspezialisten anstelle eines Normalkochs, und eine kombinierte Variation mehrerer Potential- und Verbrauchsfaktoren, wie z.B. die Umstellung einer konventionellen Küche am Betriebsort auf Versorgung aus einer Zentralküche mit servierfertigen, vakuumverpackten oder tiefgekühlten Produkten.
Gerade im Bereich der Fertigungstechniken von Nahrungsmitteln sind in den letzten Jahren Verfahren entwickelt worden, denen bei der Schaffung von Systemtypen außerordentliche Bedeutung zukommt und die bei rationeller Nutzung zu einem Wettbewerbsvorsprung führen können. Durch die Verlagerung der Produktion auf Vorstufen, die Lagerung nach neuesten Technologien und den Einsatz von Maschinen und Geräten werden die Produktionsverhältnisse bei Systembetrieben normiert und annähernd industrielle Bedingungen geschaffen.
Die vereinfachten Verfahren bei der Aufbereitung der Speisen ermöglichen die Beschäftigung angelernten Personals bei gleichzeitiger Erhaltung des Qualitätsstandards.

Beispiele hierfür sind die Hamburger-Restaurants wie Mc Donald's, Burger King, Wendy's oder Hamburger & Sons, wo das gesamte Programm servierfertig bzw. einfach aufbereitbar angeliefert wird,aber auch Wienerwald-Betriebe, in denen in der Betriebsstätte portionierte und aufbereitbare Speisen nur gegrillt und gebraten werden,oder die Block-House-Lokale, die über eine Zentralküche und -metzgerei mit fertigen bzw. halbfertigen Produkten bedient werden.

6. Die Instrumente der Finanzpolitik

Die leistungsprogrammbezogenen Instrumente der Betriebstypenpolitik wurden isoliert und nacheinander betrachtet, obwohl enge Beziehungen und Verknüpfungen bestehen.
Die finanzpolitische Betrachtungsweise erfolgt integriert, da jede strategische und taktische Planung und Aktivität in den vorgenannten Instrumentalbereichen eine komplexe finanzpolitische Relevanz beinhaltet.
Die Bedeutung des Finanzpotentials als Voraussetzung der Betriebstypen- und Absatzsystempolitik wurden an mehreren Stellen der Untersuchung erörtert.
Die fehlende finanzielle Ausstattung in den oft langwierigen Planungs-, Test-, Einführungs- oder Durchsetzungsphasen ist einer der wesentlichen Gründe, warum in der BRD viele gute Ansätze zur Installation von Systemtypen in der Gastronomie scheiterten und nicht zur Systemreife geführt werden konnten.
Hierbei ist es unerheblich, ob die notwendigen finanziellen Mittel nicht zur Verfügung standen oder ob es an der Bereitschaft mangelte, den notwendigen Finanzbedarf zur Verfügung zu stellen.
Die optimale Selektion und Kombination verschiedener Finanzierungsalternativen unter dem Gesichtspunkt der Rentabilität, sowie der damit zusammenhängenden Liquidität und Stabilität ist das Ziel der Finanzierungspolitik.
Sie wird einerseits unter dem Gesichtspunkt des notwendigen Kapitalbedarfs und andererseits der Instrumente zur Kapitalbeschaffung betrachtet.

a. Die Kapitalbedarfsrechnung

Vor der Auswahl der Finanzierungs-Instrumente steht die Ermittlung des Kapitalbedarfs, der sich aus der zeitlichen Diskrepanz finanzieller Ein- und Auszahlungen ergibt.

"Sind sämtliche Auszahlungen und Einzahlungen für einen bestimmten Zeitraum ermittelt worden, so ergibt sich der Überschuß oder der Fehlbetrag an Deckungsmitteln" [106], der als Kapitalbedarf bezeichnet wird.
Er setzt sich einerseits zusammen aus den notwendigen Mitteln, die vor Einzahlungsbeginn zur Verfügung stehen müssen, d.h. allen Kosten, die vor den ersten im Betrieb erzielten Umsätzen liegen, wie z.B. den Planungs- und Vorlaufkosten, sowie den Mitteln, die in die Betriebsstätten, den Management- und Systemaufbau investiert wurden; andererseits sind in der Kapitalbedarfsrechnung nach Beginn der betrieblichen Operation die Defizite oder Überschüsse aus den Ein- und Auszahlungen für einen festzulegenden Zeitraum aufzunehmen.

Aus der folgenden Übersicht: "Struktur einer Kapitalbedarfsrechnung für den Aufbau eines Systems von Gastronomiebetrieben" ist ohne Schwierigkeiten zu entnehmen, daß die Expertenschätzungen, die von notwendigen Investitionen in Höhe von einer bis zwei Millionen Deutsche Mark ausgehen, an der absoluten Untergrenze angesiedelt sind.

Obersicht 39

"STRUKTUR EINER KAPITALBEDARFSRECHNUNG FÜR DEN AUFBAU EINES SYSTEMS VON GASTRONOMIEBETRIEBEN"

A. ENTWICKLUNGSKOSTEN DES SYSTEMKONZEPTES

I Vorplanungskosten

1 Installation des Planungsteams (Projektmanagement etc.)
- 11 Analyse des Sekundärmaterials
- 12 Zielformulierung
- 13 Aktivitätenkatalog

2 Marktforschung
- 21 Konsumentenbefragung
- 22 Konkurrenzanalyse
- 23 Beobachtungen und Tests

II Betriebstypenplanungskosten Betriebstyp und Imagekonzept

absatzorientiert:
- 11 Produkt- und Sortimentsentscheidung
- 12 Zielpublikum
- 13 Service- und Preispolitik
- 14 Standort- und Betriebsgrößenplanung
- 15 Einrichtungs- und Ausstattungskonzept
  - Innen-Einrichtung
  - Aussengestaltung
  - Techn. Anlagen/Geräte
  - Möblierung
  - sanitäre Anlagen
- 16 Informations- und Kommunikationskonzept
  - Name, Signet, Farbkombination
  - Werbekonzept
  - PR-konzept

106) Wöhe, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 11. Auflage, (Verlag Franz Vahlen) München 1975, S. 554.

Übersicht 39 (Fortsetzung)

2 beschaffungsorientiert:
21 Produkt- und Sortimentsbeschaffung
22 Personalbeschaffung
23 Beschaffung der Einrichtung und Ausstattung
24 Beschaffung der Informations- und Kommunikationsinstrumente
25 Standortanalysen
26 Systemnetz

III Managementplanungskosten

1 Organisationsplanung
11 Konzept der Strukturorganisation
12 Konzept der Ablauforganisation
2 Führungsplanung (Ausbildungskonzeption, Handbuch, Aktivitätenlisten, Stellenpläne etc.)
3 Kontrollplanung (Rechnungswesen, Statistik, Kontrollsystem etc.)

IV Systemplanungskosten

1 Vertragssystem
2 Aquisitionskonzept
3 Selektionskonzept
4 Motivationskonzept

B. VORLAUFKOSTEN BIS ZUR ERÖFFNUNG DES ERSTEN TESTBETRIEBES

I Miete und Kosten für Planungsräume (Testküche, Planungsbüro, Kühlräume, Lager etc.)

II Testverzehr - Kosten

III Testinstallationen - Kosten

IV Kosten der Vorwerbung (= vor Eröffnung; Werbemittel, Druckkosten etc.)

V Kosten der Beschaffungslogistik (Kühlauto, Zwischenlager etc.)

VI Personalvorlaufkosten
1 Geschäftsleitung
2 Produktionsabteilung
3 Distributionsabteilung
4 Servicepersonal
5 Reinigungspersonal
6 Verwaltungsabteilung
7 Sonstige

VII Vervielfältigungskosten
1 von Organisationshilfen
2 von Führungshilfen
3 von Buchhaltungs- und Kontrollhilfen

VIII Allgemeine Verwaltungs- und Reisekosten

C. AUFBAU DER TESTBETRIEBE ZUR BETRIEBSTYPENPRÜFUNG (= die ersten 3 Betriebe)

I Kosten der Rechtsform

II Kosten der Finanzierung

III Kosten der Standortakquisition (Standortvorlaufkosten, wie Mieten, Nebenkosten etc. vor der Eröffnung)

IV Kosten der Personalakquisition (Personalvorlaufkosten, Personalausbildungskosten)

V Kosten der Einrichtung und Ausstattung

VI Kosten der Warenbeschaffung (Warenlager)

VII Kosten für Kleininventar und Verbrauchsmaterial

VIII Kosten der Eröffnungswerbung

IX Einzahlungsunter-, bzw. Überschüsse aus Betriebsablauf

D. AUFBAU DES SYSTEMS (= 4 und mehr Betriebe)

I Kosten des Systemmanagements
1 Planungskosten
2 Organisationskosten
3 Führungskosten
4 Kontrollkosten

II Kosten der Partnersuche und -selektion

III Kosten der Systembetriebe

IV Kosten der Modifikation (Anpassung des Leistungsprogrammes = Betriebstyp)

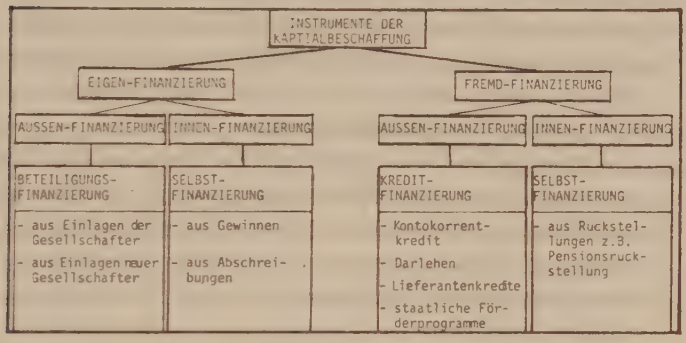
V Kosten durch Veränderungen im Managementbereich

VI Kosten durch Veränderungen im Systembereich

b. Die Instrumente der Finanzierung

Zur Deckung des Kapitalbedarfs stehen folgende Instrumente der Kapitalbeschaffung bzw. Finanzierung zur Verfügung:

Übersicht 40



Der Finanzierung eines gastronomischen Betriebstyps aus Fremdmittel sind enge Grenzen gezogen. Die Banken erkennen die in die Einrichtung und Ausstattung vorgenommenen Investitionen insbesondere wegen der fehlenden Verwertbarkeit nicht als Sicherheitsbasis für Kredite oder Darlehen an.
Im Bereich der Fremdfinanzierung sind lediglich die Lieferantenkredite von Bedeutung, da sowohl staatliche Förderprogramme als auch Rückstellungen für den Aufbau eines gastronomischen Systembetriebes nicht in Frage kommen. Staatliche Förderungsprogramme, die bei Existenzgründungen in Anspruch genommen werden können, sind lediglich für potentielle Franchise-Nehmer relevant. Die Verwertung von Mitteln aus Rückstellungen sind fast ausschließlich an enge Vorschriften der Verwendung gebunden, so daß sie für so eine risikobehaftete Investition wie die Installation eines Systembetriebes der Gastronomie ausscheiden.

Innerhalb der Lieferantenkredite haben die Finanzierungs-Leistungen der Brauereien zur Sicherung ihres Bierabsatzes in der deutschen Gastronomie eine herausragende Stellung. Sie erfolgen in Form von unverzinslichen bzw. niedrig verzinsten Darlehen und sogenannten AfA-Darlehen, die vom Kreditnehmer nicht verzinst und nicht durch Geldleistungen getilgt werden müssen, sondern von der Brauerei mit einem bestimmten Betrag (DM 5,-- bis DM 30,--) pro verkauftes Hektoliter Bier abgeschrieben werden.
Die AfA-Darlehen sind wirtschaftlich gleichzusetzen mit Vorauszahlungen auf Hektolitervergütungen, welche die Brauerei je nach Status und Verhandlungsstärke des gastronomischen Vertragspartners zwischen DM 10,-- und DM 45,-- gewährt.
Darüber hinaus stellen die Brauereien Mittel in Form der leihweisen Oberlassung von Einrichtungs- und Ausstattungsgegenständen und als verlorene Zuschüsse zu Investitionen in den Gaststättenbetrieb zur Verfügung.
Letztere Finanzierungsform grenzt an die Geschäftspolitik der Brauwirtschaft, gastronomiegeeignete Flächen vollständig einzurichten und mit einem geringen Aufpreis an Gastwirte zu verpachten.
Die Fremdfinanzierung aus Lieferantenkrediten reicht aber bei weitem nicht aus, um den oben aufgeführten notwendigen Finanzbedarf zu decken.
Das wesentlichste Instrument der Finanzierung eines Systems gastronomischer Betriebe ist folglich die Eigenfinanzierung, bzw. Kreditfinanzierung, wenn aus dem sonstigen Bereich des Unternehmens zusätzliche Sicherheiten zur Verfügung gestellt werden können.

7. Die optimalen Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der Systemgastronomie

Die Grundlagen für die optimale Kombination der Instrumente der Betriebstypenpolitik wurden im 3. und 4. Kapitel der Arbeit gelegt. Es gilt folglich zunächst die Konsequenzen aus bisher erarbeiteten Ergebnissen zu ziehen, um dann in einer Übersicht die Vor- und Nachteile der Instrumental-Kombinationen entscheidungsorientiert abzuhandeln.
Die Betrachtung des Instrumenten-Mix, das zu unterschiedlicher Ausprägung der Betriebstypen führt, wird unter dem Gesichtspunkt der Systemgastronomie durchgeführt, wobei noch kein Bezug auf das Absatzsystem genommen wird. Der systemindifferente Standpunkt ist möglich, da im folgenden Abschnitt auf die betriebstypenbezogene Absatzsystempolitik in der Gastronomie ausführlich eingegangen wird.

a. Die Folgerungen aus den Grundlagen der Untersuchung

Die Konsquenzen aus den bisherigen Ergebnissen der Arbeit sind in drei Problembereiche zu gliedern:

(1) Die Anpassung an die Gesetzmäßigkeiten der Branche und der Nachfrage.
(2) Die Profilierung gegenüber der Individual-Gastronomie.
(3) Die Voraussetzungen zu Lösung spezifischer Probleme der Gastronomie.

Alle diese Bereiche wurden eingehend behandelt, sodaß an dieser Stelle auf die wesentlichen Einflußfaktoren nur stichwortartig einzugehen ist.

(1) Grundvoraussetzung der Anpassung an die Gesetzmäßigkeiten der Branche ist die Erfüllung der komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion der Gastronomie.

Trotz Standardisierung und Vereinfachung ist dem kategorialen Grundkonzept der Gastronomie Rechnung zu tragen, da seine Negation zu nicht-optimalen Betriebstypen führt.
Das gleiche gilt für die Beachtung der verschiedenartigsten Einflußfaktoren, welche auf die Spezialisierung der Leistungsprogramme zur Erhaltung und Gewinnung von Markt- und Produktivitätsvorteilen einwirken. Neben den quantitativen Daten der Nachfrage ist der Wertedynamik und ihren nachfragebezogenen Ergebnissen Aufmerksamkeit zu schenken.
Die Spezialisierung in der Systemgastronomie durch ein differenziertes Erlebnis- und Angebotsprogramm, das auf zunehmendem Qualitätsbewußtsein und wachsender Aktivitätsbereitschaft des Gastes fußt, ermöglicht eine dementsprechende Ausbildung verschiedenster Instrumental-Kombinationen.
Sie wird unterstützt durch den großen technisch-organisatorischen Fortschritt der letzten Jahre und die damit verbundene Reduktion der eingesetzten Sachmittel und Technologien.
Dadurch und durch den Einsatz der beschaffungsmarktbezogenen Instrumente sind die Voraussetzungen einer Konzentration auf ein oder wenig dominierende Merkmale der Produkt- und Sortimentspolitik gegeben.
Neben dieser Polarisierung des Beschaffungs- und Absatzprogrammes erlaubt der Einsatz der Instrumente der Absatzpolitik die gastorientierte Segmentierung als eine der Grundlagen der Marketingpolitik eines Systembetriebes der Gastronomie.

(2) Die Erfüllung dieser Forderungen und der Einsatz des oben angesprochenen Instrumentariums führt zur Profilierung gegenüber der Individualgastronomie.

Diese Trennung ist unabdingbar, da das wesentliche Merkmal der Individualgastronomie, die Abhängigkeit von der Wirtefigur, im Denken und Agieren der Systemgastronomie keinen Platz hat.
Trotz der unbestreitbaren Vorteile der Individualgastronomie, die aus der Institution Wirt und dem daraus resultierenden Wirt-Gast-Verhältnis resultieren und eine besondere Art der Polarisierung darstellen, liegen auch ihre Nachteile gegenüber der Systemgastronomie auf der Hand:

Übersicht 41

DIE VOR- UND NACHTEILE DER INDIVIDUAL- GEGENÜBER DER SYSTEMGASTRONOMIE

VORTEILE	NACHTEILE
1. Hoher Grad der Selbstbestimmung und Vielfalt der Aufgaben	1. Überforderung des mittelständischen Gastronomen
2. Möglichkeit der schnellen Entscheidung	2. Gefahr von Fehlentscheidungen
3. Tiefer Break-even-Point	3. Unterschätzung der Kostensituation
4. Größere Unabhängigkeit von Betriebsgröße	4. Unrentable bzw. nicht optimierte Betriebe
5. Höhere Standortflexibilität	5. Falsche Standortentscheidung
6. Vorteile bei der Personalbeschaffung durch persönl. Engagement und der Praxis ungesetzlicher Vergütungsmethoden	6. Hohe Fluktuationsrate infolge Abhängigkeit von Engagement des Betreibers; Gefahr der Strafverfolgung und Abhängigkeit vom Personal
7. Flexibilität bei der Warenbeschaffung und dem Angebot	7. Zu breites Sortiment und Qualitätsmängel
8. Intensive Betreuung des Gastes und Erfüllung von Sonderwünschen	8. Abhängigkeit von zeitlicher und intensitätsmäßiger Leistungsbereitschaft und -fähigkeit des Betreibers
9. Größere Unabhängigkeit von der Einrichtung und Ausstattung des Betreibers	9. Kostenintensive Ablaufe und veralterte Einrichtungen
10. Unabhängiger von Werbung	10. Vergeben von Umsatzchancen infolge unterlassener Werbung

(3) Die Bewältigung der Probleme der Individualgastronomie ist die erste Voraussetzung zur Lösung der spezifischen Probleme der Gastronomie *) .
Parallel gelagert sind die behandelten Fragen des Faktors Personal, die einer angenäherten Beantwortung im Einsatz von angelernten Teil- und Vollzeitarbeitskräften finden können.
Ob und wie die Systemgastronomie die spezifischen Probleme des Gastgewerbes bewältigen kann, wird anhand der Bewertung der einzelnen Instrumente der Betriebstypenpolitik dargestellt.

b. Die Bewertung der Instrumente

Grundlage der Entscheidung zur Auswahl und Festlegung einer spezifischen Instrumental-Kombination für einen gastronomischen Systemtyp ist die Bewertung der einzelnen typenprägenden Instrumente.
Die Bewertung erfolgt aufgrund der zitierten empirischen Untersuchung in der Systemgastronomie, einer Vielzahl von Expertenbefragungen und langjährigen eigenen Erfahrungen.
Die Reihenfolge der Besprechung der einzelnen Instrumente und Subinstrumente basiert auf der Reihenfolge der Erörterung in den vorangegangenen Abschnitten und ist ohne Relevanz für die Rangfolge der Bedeutung für die Systemgastronomie.
Ihre Darstellung wird unter dem Gesichtspunkt des Einsatzes in der Systemgastronomie in Form folgender Vorteil-Nachteil-Übersicht vorgenommen:

---

*) Vgl.: Die Individualgastronomie, S. 164 ff. dieser Arbeit

Obersicht 42 DIE BEWERTUNG DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK UNTER DEM GESICHTSPUNKT DER SYSTEMGASTRONOMIE

INSTRUMENT	VORTEIL	NACHTEIL
Standort	Determinierte Standortprofile mit hohem Erfolgspotential. Erleichterung der Standortakquisition durch genau beschriebene Vorgaben. Aggressive Standortpolitik (Betriebstyp → Standort)	Hohe Anforderungen an Standort Akquistionsproblem Hohe Raumkosten Lieferantenabhängigkeit
Betriebsgröße	Erprobtes Betriebsgrößenkonzept mit Minimal- und Maximalanforderungen Genaue Vorgaben erleichtern Standortakquisition	Weitere Restriktion für Standortpolitik
Sachmittelbeschaffung	Genormte und gelistete Beschaffungstechniken Kosten- und Qualitätsvorteile durch Mengeneffekt und Qualitätsvorschriften	Geringe Flexibilität des Betreibers
Wareneinsatzbeschaffung	Einhaltung von Qualitätsstandards durch Zentralbelieferung bzw. gelistete Lieferanten Möglichkeit der Polarisierung durch die Beschaffung ausgefallener Produkte	Schwierigkeiten bei der Anpassung an saisonale Angebote Probleme bei der Realisierung von Sonderangeboten
Personalbeschaffung	Anwerbung von ungelernten Arbeitskräften Beschäftigung von Teilzeitbeschäftigten	Hohe Ausfallsquote wegen Qualifikationsmängeln Erhöhte Akquisitionskosten
Produkt- und Sortiment	Möglichkeit der Polarisierung des Angebots Angebotsvielfalt durch tiefe Gliederung und differenzierte Präsentation eines oder weniger Produkte Einhaltung gleichbleibender Quantitäten und Qualitäten Profilierung des Betriebstyps Basis und Orientierunghilfe für Ausprägung der Markt- und Faktorkombinations-Instrumente	Geringe Anpassungspotentiale Notwendigkeit der Segmentierung des Nachfragepotentals Geringe Flexibilität des Betreibers Geringe Ausschöpfung der Kreativpotentiale des Betreibers Notwendigkeit der nachhaltigen Durchsetzung des Angebotkonzeptes
Qualitätspolitik	Schaffung eines hohen Qualitätsniveaus Einhaltung der Qualitätspolitik durch vorgegebene Standards Anpassung der Qualitätspolitik ans Gesamtkonzept	Abweichung von Qualitätspolitik gefährdet Gesamtkonzept Notwendigkeit laufender Qualitätskontrollen in allen Bereichen des Betriebes

INSTRUMENT	VORTEIL	NACHTEIL
Gäste-politik	Möglichkeit der Schaffung und Erhaltung eines komplexen Versorgungs- und Erlebnisprogrammes Bestimmung des typenadäquaten Zielpublikums Erhaltung des typenprägenden Zielpublikums	Geringere Kontaktintensität Verminderte Anpassungsmöglichkeiten an spezielle Gastwünsche
Preis-politik	Wettbewerbsfähige Preispolitik auf der Grundlage der Kostenrechnung Bestimmung der Preisuntergrenze durch Ermittlung des Break-even-Point	Oft stärkere Differenzierungen zur Individualgastronomie, die sich primär an Wettbewerbssituationen orientiert Durchsetzungsprobleme in Kooperationssystemen
Service-politik	Festlegung der Servicestruktur- und Ablaufpolitik Anpassung der Servicepolitik an das Gesamtkonzept Möglichkeit der Reduktion des Serviceprogrammes und Einschaltung von Gast-Aktivitäten	Abhängigkeit Qualität und Leistungsbereitschaft des dispositions und ausführenden Faktors Verminderte und außerordentliche Aktivitäten der Serviceablaufpolitik
Einrichtungs- und Ausstattungs-politik	Absatzmarktpolitische Anpassung an das Gesamtkonzept Standardisierung der Einrichtung und Ausstattung mit Kosten- und Qualitätseffekt Optimale Präsentation des Betriebs gegenüber dem Gast Priorität der gastronomierelevanten Faktoren	Gefahr der Konformität Verminderte Ausnutzung des Kreationspotentials der Gaststättenplaner Verminderte Anpassungsmöglichkeiten an Geschmacks- und Umweltdynamik
Informations- und Kommunikations-politik	Optimale Gestaltung von Verkaufskonzepten Optimaler Einsatz der Mittel der Verkaufsförderungspolitik Ausnutzung der Möglichkeiten der Sachmittelwerbung Hohe Werbeintensität Einsatz der Mittel der Public-Relation-Politik Wesentliches Instrument der Gästepolitik zur Erleichterung des Segmentierungsprozesses	Verminderte Chancen der Politik des persönlichen Kontaktes Hohe Werbekosten Enttäuschung des Gastes wegen übertriebener Werbeaussagen Überbewertung der Media-Werbung

INSTRUMENT	VORTEIL	NACHTEIL
Betriebliche Geschäftsführer (dispositiver Faktor)	Einsatz des Betreibers aufgrund seiner Fähigkeiten und Ausbildung Weitgehende Unabhängigkeit von der Person des Betreibers Keine branchenübliche Überforderung Disposition aufgrund von Handbüchern und Richtlinien	Beschränkung der Eigenbestimmung des Betreibers Einschränkung der Möglichkeit schneller Entscheidungen Vermindertes Wirt-Gast-Verhältnis Vermindertes Engagement des Betreibers
Faktor Personal	Festlegung der Personalbestandspol. Bestimmung der Personaleinsatzpolitik aufgrund vielfältiger Erfahrungen in Vergleichsbetrieben Hohe Bedeutung der betrieblichen ausbildungspolitik, welche die Beschäftigung branchenfremder Kräfte erlaubt Personalkosten unter dem branchenüblichen Niveau	Größter Risikofaktor bei der Durchsetzung des Gesamtkonzeptes Nach wie vor Abhängigkeit von der Qualität, der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft des Personals Wesentlichster Kostenfaktor bei der Erstellung der betrieblichen Leistung
Faktor Flächenausstattung	Optimale Anpassung an Produkt- und Sortimentspolitik durch den Einsatz relevanter Sachmittel und Technologien Schaffung der Voraussetzungen zur Einhaltung der Qualitätspolitik Kostenorientierte Küchenproduktion Anpassung an Servicepolitik und Einrichtungs- und Ausstattungskonzept Möglichkeit des Einsatzes angelernter Teil- und Vollarbeitskräfte Optimale Präsentationen des Betriebes gegenüber dem Personal Durchorganisierte Abläufe in allen Bereichen (Küche, Lager, Distribution, Gastraum) Kostengünstige Erstellung des Gesamtbetriebes Berücksichtigung des technisch-organisatorischen Fortschritts Verminderung von Verschleiß- und Reparaturanfälligkeitsfaktoren Vorhandensein einer anpassungsfähigen, gestalterischen und technischen Gesamtplanung mit nachgewiesenem Erfolgspotentials	Hohe Investitionskosten Probleme der Umstellung auf alternative Gesamtkonzepte
Finanzpolitik	Verminderung von Fehlinvestitionen Erleichterte Finanzierungsmöglichkeiten, wegen erfolgsgeprüfter Gesamtkonzepte	Hoher Kapitalbedarf Hoher Eigenfinanzierungsanteil

Die Kenntnis der Instrumente und ihre Bewertung durch die bipolare Analyse der Vor- und Nachteile ermöglicht dem Entscheidungsträger eine Vorauswahl der beabsichtigten Instrumental-Kombination des zu schaffenden Systemtyps.
Mit Hilfe eines reinen Checklistenverfahrens wird unter Zugrundelegung der bisherigen Ausführungen das Betriebstypen-Mix gebildet, wobei folgender Ablauf denkbar ist:

Übersicht 43

EINE CHECKLISTE ZUR BESTIMMUNG DES BETRIEBS-TYPENMIX EINES GASTRONOMISCHEN SYSTEMTYPS

1. Festlegung der Ziele
2. Analyse der relevanten makroökonomischen Einflußgrößen
   - die allgemein sozialökonomischen Daten
   - die Nachfrage nach gastronomischen Leistungen
   - das Angebot an gastronomischen Leistungen
3. Analyse der relevanten mikroökonomischen Einflußgrößen
   - das eigene betriebswirtschaftlich-organisatorische Programm
   - das eigene Management- und Personalpotential
   - die eigene Sachmittel- und Kapitalbasis
   - Analyse der betriebsbezogenen Nachfrage der Gäste
   - Analyse der Wettbewerber
   - Analyse der Lieferanten und potentieller Kapitalgeber
4. Analyse der relevanten Instrumente der Betriebstypenpolitik
   - unter dem Gesichtspunkt der Zielerreichung
   - unter dem Gesichtspunkt der eigenen Potentiale
   - unter dem Gesichtspunkt der Gäste, Lieferanten und potentiellen Kapitalgeber
5. Bewertung der relevanten Instrumente unter diesen Gesichtspunkten
6. Vorauswahl des Instrumenten-Mix auf der Grundlage der Ziele, der mikro- und makrookonomischen Einflußfaktoren und der Bewertung der isolierten Instrumentenanalyse
7. Bewertung der betriebstypenprägenden Instrumentalkombination in bezug auf den Zielerreichungsgrad
8. Bewertung des Instrumenten-Mix aufgrund der externen Daten und der eigenen Potentiale
9. Bewertung des Instrumenten-Mix unter dem Gesichtspunkt der Gäste, Lieferanten und potentiellen Kapitalgeber
10. Festschreibung der individuellen Optimalkombination der Instrumente des gastronomischen Systemtyps

Die Ergebnisse der reinen Checklistenverfahren als qualitativer Ansatz zur Bestimmung der Optimalkombination des Instrumenten-Mix ist nur bedingt intersubjektiv nachprüfbar.

Zur Verbesserung der Resultate wird deshalb durch die Verwendung eines Rangfolgeverfahrens versucht, eine relative Objektivierung bzw. verminderte Subjektivierung zu erreichen und eine weitere Entscheidungshilfe zu präsentieren.

c. Die Ermittlung der Rangfolge der Instrumente zur Beurteilung ihrer Relevanz

Mit Hilfe des Rangfolgeverfahrens [107] wurde in den zitierten empirischen Untersuchungen der Versuch unternommen, durch Expertenbefragungen zu einer bewerteten Aussage über die Rangfolge der Instrumente der Betriebstypenpolitik zu gelangen.
Zusätzlich wurde aus den zur Verfügung stehenden Marktforschungsprogrammen eine Bewertung der Rangfolge der Instrumente aus der Sicht des Gastes abgeleitet.
Zur Verbesserung des Ergebnisses wurde aufgrund der bisherigen Untersuchungen, unter Verwertung der Resultate der empirischen Untersuchungen und zusätzlicher Expertengespräche, der Versuch unternommen, einerseits die wechselseitige Beeinflussung der Instrumente in einem Punktebewertungsverfahren zu analysieren und andererseits den Grad der Beeinflußbarkeit der Instrumente durch das Unternehmen selbst zu ermitteln. Die Ergebnisse werden ebenfalls in einer Rangfolge der Instrumente dargestellt.
Abschließend werden zur Beurteilung der Relevanz der Instrumente die Rangplätze der verschiedenen Institutionen und der Analyse der wechselseitigen bzw. aktiven Beeinflussungsgrade addiert, wobei sich aus der Summe der Rangplätze eine Rangfolge ergibt.

---

107) Vgl.: Bidlingmaier Johannes, Marketing 2, (Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH) Hamburg 1973, S. 395

Die größte Bedeutung haben die Instrumente mit der Summe der niedrigsten Rangplätze, die sich zu einer Rangfolge der Instrumente der Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie ausbilden lassen.
Es muß nicht ausdrücklich darauf hingewiesen werden, daß das Ergebnis nichts anderes als eine Entscheidungshilfe darstellt. Die optimale Kombination der Instrumente zur Bildung eines Betriebstyps der Systemgastronomie wird zwar dadurch erleichtert, hängt aber entscheidend von der schöpferischen Begabung und Intuition des Entscheidungsträgers und der Annahme durch den Markt ab.

(1) Bei der Bewertung der Instrumente wurde nach den Kriterien eines Speisebetriebes verfahren. Hätte man einen Getränke- oder Unterhaltungsbetrieb zugrunde gelegt, so wäre es zu einer Verschiebung der Rangfolge gekommen. Die Entscheidung zugunsten des Speisebetriebes wurde getroffen, da die Befragten der Systemgastronomie ausschließlich mit Speisebetrieben operieren und sowohl der Gast als auch die Befragten der Brauwirtschaft einen Speisebetrieb besser beurteilen können als einen reinen Getränke- oder Unterhaltungsbetrieb *) .
Bei der Einordnung der Instrumente durch den Gast kann folgende Rangfolge unterstellt werden:

1. Einrichtungs- und Ausstattungspolitik
   Produkt- und Sortimentspolitik
2. Qualitätspolitik
3. Preispolitik
4. Personalpolitik

*) Vgl.: Die Konsequenzen für die Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie, S.343 ff dieser Arbeit

5. Standortpolitik
   Gästepolitik
6. Servicepolitik
7. Informations- und Kommunikationspolitik
8. Betriebsgröße
   Beschaffungspolitik
   Finanzpolitik

(2) Die empirischen Untersuchungen in der Systemgastronomie kamen zu folgendem Ergebnis:

1. Standortpolitik
   Betriebsgröße
2. Einrichtungs- und Ausstattungspolitik
   Produkt- und Sortimentspolitik
3. Qualitätspolitik
4. Servicepolitik
5. Preispolitik
6. Personalpolitik
7. Informations- und Kommunikationspolitik
   Finanzpolitik
8. Gästepolitik
   Beschaffungspolitik

Die Befragten der Brauwirtschaft nahmen folgende Einordnung vor:

1. Personalpolitik
   Einrichtungs- und Ausstattungspolitik
2. Produkt- und Sortimentspolitik
3. Finanzpolitik
   Preispolitik
4. Standortpolitik
5. Qualitätspolitik
   Gästepolitik
6. Servicepolitik
7. Informations- und Kommunikationspolitik
8. Beschaffungspolitik
   Betriebsgröße

(3) Die Analyse der wechselseitigen Beeinflussung der Instrumente der Betriebstypenpolitik wurde durchgeführt, um die Relevanz der einzelnen Instrumente im Gesamtkonzept zu erforschen.
Ziel der Untersuchung war festzustellen, wie die Wichtigkeit jedes einzelnen Instrumentes im Gesamtgefüge ist und welche Abhängigkeitsverhältnisse bestehen.
Mit Hilfe des Punktewerteverfahrens wurde die gegenseitige Beeinflussung bewertet. Die Bedeutung des einzelnen Instrumentes ergab sich aus der Summe der Gesamtpunktezahl, welche eine Rangfolge der Instrumente aus der gegenseitigen Beeinflussung ergab.
Zur Verbesserung der Analyse wurden die Instrumente zum Teil in ihre Subinstrumente aufgelöst.
Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurden sie anschließend wieder in größere Einheiten zusammengefaßt.
Die Untersuchung brachte als zusätzliches und vorweggenommenes Ergebnis der Absatzsystempolitik zu Tage, daß sich die wechselseitige Beeinflussung der Instrumente eines gastronomischen Systembetriebes ohne Zweifel bei einem Vergleich mit der Individualgastronomie unterscheiden, aber auch bei der vergleichenden Analyse zwischen den wechselseitigen Beziehungen der Instrumente eines Systembetriebes, der im Filial- oder Franchise-System expandiert, treten nicht übersehbare Differenzen auf, was sich je nach Zielfunktion auf die Optimalität und Effizienz des Systems auswirkt.
Die Rangfolge der Instrumente, die sich aus ihrer wechselseitigen Beeinflussung ergeben, zeigt in ihrer aggregierten, vergleichbaren Ausgestaltung folgendes Bild:

1. Produkt- und Sortimentspolitik
   Personalpolitik
2. Einrichtungs- und Ausstattungspolitik
   Preispolitik
3. Finanzpolitik
4. Qualitätspolitik
5. Servicepolitik
6. Betriebsgröße
   Gästepolitik
7. Informations- und Kommunikationspolitik
   Standortpolitik
8. Beschaffungspolitik

Die aufgelöste und absatzsystem-vergleichende Ausgestaltung ist aus der folgenden Übersicht und Tabellen zu entnehmen:

Übersicht 44

EINE RANGFOLGE DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IN DER INDIVIDUALGASTRONOMIE SOWIE IN FILIAL- UND FRANCHISE-SYSTEMEN AUFGRUND DER WECHSELSEITIGEN BEEINFLUSSUNG

Rangstelle	Individualgastronomie	Franchise-System	Filialsystem
1	Wirt (53)	Produkt- und Sortimentspolitik (52) Faktor Personal (52)	Produkt- und Sortimentspolitik (52)
2	Einrichtung und Ausstattung (45)	Einrichtung und Ausstattung (48) Faktor Flächenausstattung (48) Preispolitik (48)	Faktor Personal (49)
3	Standort (41) Betriebsgröße (41) Publikum (41) Verkaufsförderung (41)	Franchise-Nehmer (47)	Einrichtung und Ausstattung (47) Faktor-Flächenausstattung (47)
4	Faktor-Personal (40) Faktor-Flächenausstattung (40) Qualitätspolitik (40)	Kapitalbedarf (46)	Preispolitik (45)
5	Preispolitik (39) Servicepolitik (39)	Qualitätspolitik (45) Verkaufsförderung (45)	Qualitätspolitik (44) Kapitalbedarf (44)
6	Persönl. Kontaktpolitik (38) Kapitalbedarf (38)	Servicepolitik (43) Persönl. Kontaktpolitik (43)	Servicepolitik (42) Publikum (42)
7	Produkt- und Sortimentspolitik (37)	Betriebsgröße (41) Publikum (41)	Betriebsgröße (41)
8	Finanzierung (32)	Standort (40)	Persönl. Kontaktpolitik (40) Verkaufsförderung (40)
9	Personalbeschaffung (30)	Personalbeschaffung (37)	Standort (39)
10	Warenbeschaffung (29)	Warenbeschaffung (36) Werbung (36)	Personalbeschaffung (36)
11	Werbung (27)	Finanzierung (35)	Werbung (34)
12	Sachmittelbeschaffung (22)	Public Relation (34)	Public Relation (33) Warenbeschaffung (33)
13	Public Relation (18)	Sachmittelbeschaffung (30)	Finanzierung (31)
14			Sachmittelbeschaffung (28) betriebl. Geschäftsführer (28)

Tabelle 26

DIE WECHSELSEITIGE BEEINFLUSSUNG DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IN DER INDIVIDUALGASTRONOMIE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Gesamt	Rang
1 Standort	-	3	0	2	2	3	1	3	3	2	3	1	1	1	2	3	3	2	3	3	41	1
2 Betriebsgröße	3	-	0	0	3	2	1	3	2	3	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	41	3
3 Baumitteleschaffung	0	0	-	1	0	0	1	0	1	1	3	0	1	1	0	3	1	3	3	3	32	12
4 Warenbeschaffung	2	0	1	-	0	3	2	2	3	1	1	2	2	1	0	3	0	1	2	2	29	10
5 Personalbeschaffung	2	3	0	0	-	1	3	2	1	3	1	3	3	3	0	3	3	1	1	0	33	9
6 Produkt Sortiment	3	2	0	3	1	-	3	2	2	3	2	3	2	1	0	3	2	2	1	1	36	7
7 Qualitätspolitik	1	1	1	3	3	3	-	3	3	2	2	3	3	0	0	3	3	2	2	2	40	4
8 Publikum	3	3	0	2	2	2	3	-	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3	1	0	41	3
9 Preispolitik	3	2	1	3	1	2	3	3	-	2	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	39	5
10 Servicepolitik	2	2	1	1	3	3	2	2	3	-	2	3	3	2	1	0	3	3	3	2	39	5
11 Einrichtung/Ausstattung	3	3	3	1	2	2	2	3	3	3	-	3	3	3	1	0	3	3	3	3	45	2
12 Personl. Kontaktpolitik	1	2	0	2	3	3	3	3	2	3	3	-	3	3	1	1	3	3	2	0	38	6
13 Verkaufsförderung	1	2	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3	-	3	2	2	3	3	2	1	41	3
14 Werbung	1	2	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	3	-	3	2	0	1	3	3	27	11
15 Public Relation	2	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	1	2	3	-	3	1	0	1	0	18	13
16 Wirt	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	-	3	2	2	3	53	1
17 Faktor/Personal	3	3	1	0	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	0	1	3	-	2	2	43	4
18 Faktor Flächenausst.	2	3	3	1	1	2	2	3	2	3	3	2	2	1	0	2	2	2	-	3	40	4
19 Kapitalbedarf	3	3	3	2	1	1	2	1	2	2	3	0	1	3	1	2	2	3	-	3	38	6
20 Finanzierung	3	3	3	2	0	1	2	0	1	0	3	0	1	3	0	3	1	3	3	-	32	8

Tabelle 27

DIE WECHSELSEITIGE BEEINFLUSSUNG DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IM FRANCHISE-SYSTEM

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Gesamt	Rang
1 Standort	-	3	0	1	2	3	1	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	1	1	39	8
2 Betriebsgröße	3	-	0	0	3	2	1	1	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	1	41	7
3 Sachmittelbeschaffung	0	0	-	2	0	2	2	0	2	2	3	0	2	2	0	2	2	3	3	3	30	13
4 Warenbeschaffung	1	0	2	-	0	3	3	2	3	1	2	1	2	1	1	3	2	3	3	3	36	10
5 Personalbeschaffung	2	3	0	0	-	3	1	1	2	3	2	3	2	1	2	3	3	3	2	1	37	9
6 Produkt/Sortiment	3	2	2	3	3	-	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	2	52	1
7 Qualitätspolitik	1	1	2	3	1	3	-	3	3	3	3	3	2	1	1	3	3	3	3	2	44	5
8 Publikum	2	1	0	2	1	3	3	-	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	1	0	41	7
9 Preispolitik	3	2	2	3	2	3	3	3	-	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	1	48	2
10 Servicepolitik	2	3	2	1	3	3	3	3	3	-	3	3	2	1	0	3	3	3	2	0	43	6
11 Einrichtung/Ausstattung	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	-	3	3	1	1	1	3	3	3	3	48	2
12 Persönl.Kontaktpolitik	3	2	0	1	3	3	3	3	2	3	3	-	3	1	3	3	3	2	1	1	43	6
13 Verkaufsförderung	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	3	-	3	3	3	3	2	1	1	44	5
14 Werbung	3	3	2	1	1	3	1	2	2	1	1	1	3	-	3	2	1	1	3	2	36	10
15 Public Relation	2	3	0	1	2	2	1	3	2	0	1	3	3	3	-	2	2	0	2	2	34	12
16 Franchise-Nehmer	2	2	2	3	3	2	3	3	3	3	1	3	3	2	2	-	3	1	3	3	47	3
17 Faktor/Personal	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	-	3	3	3	52	1
18 Faktor Flächenausst.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	0	1	3	-	3	3	48	2
19 Kapitalbedarf	1	3	3	3	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	3	3	3	-	3	46	4
20 Finanzierung	1	1	3	3	1	2	2	0	1	0	3	1	1	2	2	3	3	3	3	-	35	11

Tabelle 28

DIE WECHSELSEITIGE BEEINFLUSSUNG DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IM FILIALSYSTEM

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Gesamt	Rangfolge
1 Standort	-	3	0	1	3	1	3	3	2	2	3	2	3	2	1	1	3	3	1	1	39	9
2 Betriebsgröße	3	-	0	3	2	1	2	3	3	2	3	3	3	3	2	1	3	3	3	1	47	7
3 Sachmittelbeschaffung	2	3	-	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	0	1	1	3	3	3	39	14
4 Warenbeschaffung	1	2	2	-	3	3	3	2	2	1	2	3	1	1	1	1	2	2	3	3	38	12
5 Personalbeschaffung	2	3	0	2	-	3	3	1	2	3	2	3	1	1	2	3	3	3	2	1	46	10
6 Produktsortiment	3	2	2	3	3	-	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	2	50	1
7 Qualitätspolitik	1	1	2	3	1	3	-	3	3	3	3	3	2	1	1	1	3	3	3	3	44	5
8 Publikum	3	1	0	2	1	3	3	-	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	0	42	6
9 Preispolitik	3	2	2	3	2	3	3	3	-	3	3	2	2	2	2	0	3	3	3	1	45	4
10 Servicepolitik	2	3	2	1	3	3	3	3	-	3	3	2	1	1	0	2	3	3	2	0	42	6
11 Einrichtung/Ausstattung	2	3	2	2	2	3	3	3	3	-	3	3	1	1	0	3	3	3	3	3	47	3
12 Personal. Kontaktpolitik	3	2	0	0	3	3	3	3	2	3	-	2	1	1	3	2	3	2	1	1	40	8
13 Verkaufsförderung	2	3	2	1	1	3	2	3	2	2	3	-	3	3	2	3	2	1	1	1	40	8
14 Werbung	3	3	2	1	1	3	1	2	2	1	1	3	-	3	0	1	1	3	2	2	34	11
15 Public Relation	2	3	0	1	2	2	1	3	2	0	1	3	3	-	1	2	0	2	2	2	33	12
16 Betriebl. Geschäftsf.	1	2	1	2	3	0	3	2	0	2	0	2	2	0	1	-	2	0	1	0	24	15
17 Faktor Personal	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	-	3	2	2	49	2
18 Faktor Flächenausst.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1	0	0	3	-	3	3	47	3
19 Kapitalbedarf	1	3	3	2	2	3	3	1	3	2	3	1	1	3	2	1	3	3	-	3	44	5
20 Finanzierung	1	1	3	3	1	2	2	0	1	0	3	1	1	2	2	0	3	3	3	-	32	13

3 = starke Beeinflussung 1 = wenig Beeinflussung
2 = Beeinflussung 0 = keine Beeinflussung

(4) Zur Abrundung und Vertiefung der Ergebnisse und als notwendige Voraussetzung der optimalen Instrumental-Kombination für Betriebstypen der Systemgastronomie ist es für den Entscheidungsträger von Bedeutung, welche Instrumente durch ihn stark oder weniger stark zu beeinflussen sind und welche Instrumente mehr von externen Faktoren beeinflußt werden.
Die maximale Ausgestaltung der Instrumental-Kombination würde in einer Selektion der ausschließlich durch den Träger des Betriebstyps zu beeinflussenden Faktoren bestehen.

Die optimale Ausgestaltung bedingt eine Selektion einer Instrumental-Kombination, die möglichst stark durch den Entscheidungsträger beeinflußt werden kann.

Das Ergebnis der Rangfolge der Instrumente, die aktiv beeinflußt werden können, ergibt sich aus folgender

Übersicht 45

DIE RANGFOLGE DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IN DER SYSTEMGASTRONOMIE AUFGRUND DES BEEINFLUSSUNGS-GRADES DURCH DEN ENTSCHEIDUNGSTRÄGER

	stark beeinflußbar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	nicht beeinflußbar	Rangplatz
Produkt- und Sortimentspolitik		x											1
Personalpolitik									x				8
Einrichtungs- und Ausstattungspolitik		x											1
Preispolitik							x						5
Finanzpolitik						x							5
Qualitätspolitik					x								4
Servicepolitik					x								4
Informations- und Kommunikationspolitik				x									3
Betriebsgrößen-politik				x									3
Gästepolitik						x							5
Standortpolitik								x					7
Beschaffungs-politik			x										2

In der vergleichbaren Rangfolge der Instrumente nach dem Grad der aktiven Beeinflussungsmöglichkeit ergibt sich folgende Gliederung:

1. Produkt- und Sortimentspolitik
   Einrichtungs- und Ausstattungspolitik ;
2. Beschaffungspolitik ;
3. Informations- und Kommunikationspolitik
   Betriebsgröße ;
4. Qualitätspolitik
   Servicepolitik ;
5. Finanzpolitik
   Gästepolitik ;
6. Preispolitik ;
7. Standortpolitik ;
8. Personalpolitik.

(5) In der folgenden Obersicht wird anschließend der Versuch unternommen, durch die instrumentenbezogene Gegenüberstellung der behandelten Rangfolgen aus der Sicht der Institutionen Gast, Systemgastronomie und Brauerei sowie aus der wechselseitigen Beeinflussung der Instrumente und dem Grad der aktiven Beeinflußungsmöglichkeit durch den Betriebstypenträger eine neue, verbesserte Rangfolge zu bilden, um die Relevanz der Instrumente beurteilen zu können.
Sie ergibt sich aus der Addition der Rangplätze, wobei die niedrigste Summe die Rangliste anführt.

Übersicht 46

EIN VERGLEICH VERSCHIEDENER RANGPLÄTZE DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK ZUR ERMITTLUNG EINER RANGFOLGE EINES SPEISEBETRIEBES DER SYSTEMGASTRONOMIE

	RANGPLATZ					Summe Rang-plätze	Rang-folge
	Gast	System-Gastronomie	Brauerei	wechselseitige Beeinflussung	aktive Beeinflussung		
Produkt- und Sortimentspolitik	1	2	2	1	1	7	1
Personalpolitik	4	6	1	1	8	20	4
Einrichtungs- und Ausstattungspolitik	1	2	1	2	1	7	1
Preispolitik	3	5	3	2	6	19	3
Finanzpolitik	8	7	3	3	5	26	7
Qualitätspolitik	2	3	5	4	4	18	2
Servicepolitik	6	4	6	5	4	25	6
Informations- und Kommunikationspolitik	7	7	7	7	3	31	9
Betriebsgröße	8	1	8	6	3	26	7
Gästepolitik	5	8	5	6	5	29	8
Standortpolitik	5	1	4	7	7	24	5
Beschaffungspolitik	8	8	8	8	2	34	10

Übersicht 47

RANGFOLGE DER RELEVANZ DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IN DER SYSTEMGASTRONOMIE (Speisebetrieb)

1. Die Produkt- und Sortimentspolitik
   Die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik
2. Die Qualitätspolitik
3. Die Preispolitik
4. Die Personalpolitik
5. Die Standortpolitik
6. Die Servicepolitik
7. Die Finanzpolitik
   Die Betriebsgröße
8. Die Gästepolitik
9. Die Informations- und Kommunikationspolitik
10. Die Beschaffungspolitik

d. Die Konsequenzen für die Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie

(1) Zur Ermittlung der optimalen Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der Systemgastronomie sind die - als Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse der Untersuchung - im folgenden aufgeführten Grundsätzen zu beachten und als Grundlage der Selektion und Kombination der Instrumente anzusehen.
Die Grundsätze zur Optimierung der Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie sind:

Obersicht 48

DIE GRUNDSÄTZE ZUR OPTIMIERUNG DER BETRIEBSTYPEN-POLITIK IN DER SYSTEMGASTRONOMIE

1. Die Beachtung der komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion der Gastronomie.
2. Die Beachtung der Einflußfaktoren der Spezialisierung der gastronomischen Leistungsprogramme.
3. Die Beachtung der Gesetzmäßigkeiten der Betriebstypendynamik, insbesondere der Anpassungs-, Polarisierungs- und Segmentierungspolitik.
4. Die Profilierung gegenüber der Individualgastronomie, insbesondere der Unabhängigkeit vom Betreiber, seiner Oberforderung und die Unabhängigkeit vom Fachpersonal in den Betriebsstätten.
5. Die Nutzung der Vorteile der Systemgastronomie und der Versuch der Minimierung ihrer Nachteile.
6. Die Beachtung der Rangfolge, der Relevanz der Instrumente bei der Selektion und Kombination, insbesondere nach dem Grad der aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten, der gegenseitigen Abnängigkeiten und der Beurteilung durch den Gast.
7. Nutzung der Möglichkeiten der Polarisierung der Instrumente zur Bildung eines gastrelevanten, dominanten Merkmals bzw. Merkmalbundels.

(2) Aus den Grundsätzen ergeben sich unter dem Gesichtspunkt unterschiedlicher Betriebskategorien abweichende Folgerungen:

Getränkebetriebe

Getränkebetriebe sind in Typen mit einer hohen und einer tiefen Erlebniskomponente zu ordnen.
Betriebstypen mit einer geringen Erlebnisfunktion wie z.B. Trinkhallen, die in erster Linie der situativen Nachfrage nachkommen und sehr preisabhängig sind, kommen zwar der komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion stark minimiert nach, sind aber in ihrer Ausstattung leicht imitierbar und haben erhebliche Schwierigkeiten, sich von der Individualgastronomie abzugrenzen.
Die einfache Strukturierung erlaubt zwar die Ausbildung als Systembetrieb, insbesondere durch den Einsatz der marktbezogenen Profilierungsinstrumente, läßt aber die sich in Produktivitätsvorteilen ausdrückbaren Stärken der Systemgastronomie nur schwerlich zum Zug kommen.
Hinzu kommt, daß das Trinken weitaus stärker als das Essen nach Kommunikation und Erlebnis verlangt.
Getränkebetriebe mit einer hohen Erlebnisfunktion und vermindertem Versorgungsprogramm wie z.B. Pilsstuben oder Kneipen sind geprägt durch das Wirt-Gast-Verhältnis und eine starke Kommunikation der Gäste untereinander. [108]

Eine Profilierung gegenüber der Individualgastronomie erscheint dadurch kaum möglich, da die Abhängigkeit von Betreiber, Personal und Publikum typenprägend ausgebildet ist und ihre Auflösung zur Typenvermischung führen würde. Das gleiche gilt für eine Coktail-Bar mit der dominierenden Figur des Barkeepers und für Weinlokale, die nur als Speisebetriebe (Wein-Krüger) eine Systemchance haben.

---

108) Vgl.: Laermann, Klaus: Kneipengerede, Kursbuch (Rotbuch-Verlag) Oktober 1974, S. 171-179

Zusammengefaßt kann festgestellt werden, daß unabhängig vom Trend der komplementären Speiseversorgung, bei Getränkebetrieben eine optimale Kombination der Instrumente zur Schaffung eines Systembetriebes nur unter größten Schwierigkeiten möglich erscheint.

Speisebetriebe

Sowohl der Einsatz der Instrumente der Systempolitik mit den oben aufgeführten Vorteilen als auch die Praxis, die aufzeigt, daß nur Speisebetriebe sich als Systembetriebe erfolgreich etabliert haben, lassen klar erkennen, daß in dieser Betriebskategorie das eigentliche Feld der Systemgastronomie zu suchen ist.
Speisebetriebe sind sowohl unter dem Gesichtspunkt der Eignung als auch der praktischen Erfahrungen prädestiniert, als Systemtyp ausgebildet zu werden.
Die Möglichkeiten der Reduktion der markt- und faktorkombinationspolitischen Instrumente und der Polarisierung der Programme führen zu einer großen Breite optimaler Instrumental-Kombinationen, wenn sie unter den oben dargestellten Grundsätzen realisiert werden.

Unterhaltungsbetriebe

Für Unterhaltungsbetriebe gelten in gewissem Umfang die Kriterien der Getränkebetriebe.
Durch den dominanten Faktor Unterhaltungsprogramm erscheint aber eine Polarisierung möglich, insbesondere wenn durch zentrale Planungs- und Organisations-Institutionen das Unterhaltungsprogramm produziert bzw. beschafft wird.
Voraussetzung sind die optimale Betriebsgröße und der optimale Einsatz der durch den Entscheidungsträger beeinflußbaren Instrumente wie die Einrichtungs- und Ausstattungspolitik sowie die Informations- und Kommunikationspolitik mit einer daraus abgeleiteten Imagestrategie.

III. Die betriebstypenbezogene Absatzsystempolitik in der Gastronomie

1. Der Gegenstand

Grundlage der betriebstypenbezogenen Absatzsystempolitik sind die Ergebnisse der im vorhergehenden Abschnitt erörterten leistungsprogrammbezogenen Betriebstypenpolitik als Basis der Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie.
Die entscheidungs- und realisationsorientierte Analyse der optimalen Instrumental-Kombinationen für Betriebstypen der Systemgastronomie wurde absatzsystemindifferent durchgeführt, obwohl die System- und Betriebstypenentscheidung infolge ihrer wechelseitigen Beziehungen und gegenseitigen Abhängigkeiten nicht isoliert getroffen werden kann *) .
Die selektierte für optimal erachtete Instrumental-Kombination und das adäquate, für optimal erachtete Absatzsystem sind in einer integrierten betriebstypenbezogenen Instrumenten-Systementscheidung zu optimieren, wobei das System mit dem durch die Zielfunktion entscheidend mitbestimmten höchsten Effizienzmaß auszuwählen ist.

Unter dem thematischen Aspekt des Franchising in der Gastronomie wird dadurch die Frage beantwortet, wann Franchising besser eingesetzt werden kann als alternative Absatzsysteme, bzw. welche unterschiedlichen Systementscheidungen zu welchem Zielerreichungsgrad führen.
Nach der Erarbeitung dieser Fragenkomplexe sind die Grundlagen der Strategiepolitik gelegt, wo u.a. die Konsequenzen aus der betriebstypenbezogenen Systempolitik zu ziehen sind.
Es wird zunächst untersucht, welche der im 2. Kapitel abgegrenzten verwandten Absatzsysteme mit Betriebstypen der Systemgastronomie kombiniert werden können, um dann entscheidungsorientiert die Vor- und Nachteile konkurrierender Systeme in bezug auf die einzelnen typenprägenden Instrumente aus der Sicht des Systemgebers aufzulisten.

*) Vgl.: S. 336-340 dieser Arbeit

Mit Hilfe einer Punktebewertung wird der Versuch unternommen, diese Ergebnisse zu quantifizieren, um einerseits Grunddaten für die weiteren Untersuchungen zu gewinnen und um andererseits eine erste Rangfolge der instrumentenbezogenen Systemalternativen aufstellen zu können.
Zur annäherungsweisen Ermittlung der optimalen Instrumenten-System-Kombination bzw. betriebstypenbezogenen Systementscheidung werden die Instrumenten-System-Werte unter dem Gesichtspunkt der Durchsetzungsfähigkeit mit den Faktoren der aktiven Instrumentebeeinflussungsmöglichkeiten gewichtet.
Das Ergebnis ist eine Rangfolge, die einerseits auf der Instrumenten-System-Bewertung und andererseits auf dem Realisationsgrad, d.h. der Möglichkeit der Durchsetzung aufgrund der systemgeberbezogenen relativ frei beeinflußbaren Instrumentenselektion beruht.
Die Werte, welche die Rangfolge bestimmen, sind unter dem Ziel der optimalen Durchsetzbarkeit durch Systemgeber-Aktivitäten erste Effizienzmaße für alternative Systementscheidungen.

Weitere Effizienzmaße werden durch die Gewichtung der durch die Vorteil-Nachteil-Bewertung ermittelten Instrumenten-System-Werte mit der Rangfolge der Relevanz der Instrumente, die im letzten Abschnitt aufgestellt wurden, geliefert.

Zum Schluß wird die Optimalität und Effizienz der alternativen Absatzsysteme in bezug auf die unter Optimalitätsgesichtspunkten zu selektierenden Instrumenten der Betriebstypenpolitik einmal unter dem Ziel der geringen Betreiberabhängigkeit und Personalbezogenheit und ein andermal mit dem Ziel einer starken Betreiber- und Personalabhängigkeit analysiert und bewertet.
Dadurch wird eine Methodik geliefert, die es ermöglicht, mit weiteren unterschiedlichen Zielvorstellungen den Zielerreichungsgrad und damit die Effizienz zu messen und als Grundlage einer System- bzw. Betriebstypen-System-Determination eine wesentliche Hilfestellung für den Entscheidungsprozeß eines Gastronomieunternehmens aber auch

eines Lieferanten oder Kapitalgebers darstellt. Entscheidend ist es, ob z.B. eine schnelle Markterschließung, die Absatzsicherung oder eine sonstige individuelle oder kooperative Zielkonstellation gegeben ist.

Die abschließende Rangfolge der alternativen franchiseverwandten Absatzsysteme nach der Gesamtheit der Betrachtungsweisen ist ein Oberblick, der mit Vorsicht bewertet werden sollte, da nicht die globale Bewertung der Systeme, sondern die Dominanz des spezifischen Ziels bzw. Zielbündels über die Optimalität und Effizienz, der vom Entscheidungsträger durchzuführenden Instrumente-System-, bzw. Betriebstypen-Absatzsystem-Bestimmung, entscheidet.

2. Die System-Alternativen für Franchising in der Gastronomie

Im 2. Kapitel dieser Arbeit wurden die franchiseverwandten Absatzsysteme beschrieben und gegenüber dem Franchising abgegrenzt. Auf der Grundlage der gemeinsamen Merkmale wurden die Verwandtschaftsgrade entsprechend der Dominanz einer bzw. mehrerer Merkmalklassen bestimmt.

Aus dem Verhältnis der gesamten Merkmalklassen und der Zahl der gemeinsamen Merkmale wurde eine Rangfolge des Verwandtschaftsgrades der alternativen Systeme zum Franchising festgeschrieben.
An ihr orientiert sich die Reihenfolge der gastronomiespezifischen Diskussion, wobei die Ausführungen des 2. Kapitels an dieser Stelle vorausgesetzt werden.
Als Systemalternativen für Franchising in der Gastronomie werden nur Systeme in die Untersuchung einbezogen, die eine operative Tätigkeit des Systemträgers ermöglichen oder als praktizierte Systeme für diese Untersuchung relevant sind. Zu lose Kooperationssysteme wie die Verbundgruppen, die als Systemalternative zu Franchising in der Gastronomie zwar nicht total auszuschließen

sind, aber einerseits nicht über die straffe Organisationsstruktur mit ihren Weisungs- und Kontrollrechten verfügen und andererseits - trotz entgegengesetzter Entwicklung [109] - nicht ein Leistungsprogramm,wie es im Franchise-Paket symbolisiert ist, voraussetzen, werden nicht in die Diskussion der Systemalternativen eingeschlossen.
Das gleiche gilt für Systeme, die nur eine Know-how-Vermittlung bzw. Beratung im Mittelpunkt ihrer Ausgestaltung erkennen lassen, und für Management-Systeme, die zwar eine operative Tätigkeit gewährleisten,aber primär die Know-how-Vermittlung sehen und weder am Markt einheitlich auftreten, noch als Systemträger im eigenen Namen operieren.
Als Systemalternativen kommen folglich noch in Frage:

a. das Joint-Venture-System ,
b. das Agentur-System ,
c. das Vertragshändler-System ,
d. das Filial-System ,
e. das Pachtvertrags-System .

Ausgangspunkt der folgenden Betrachtungen ist die Annahme, daß ein optimal kombinierter Systembetrieb der Gastronomie übergeben wird und die systemspezifischen Auswirkungen der alternativen Systeme bei der Installation und Expansion analysiert und beurteilt werden.

a. Das Joint-Venture-System

Joint-Venture-Systeme sind in der Systemgastronomie bis heute nur in geringerem Umfang praktiziert worden.

Das bekannteste Beispiel ist das Sambo's-System einer der größten amerikanischen Restaurant-Ketten mit Sitz in Santa Monica/California.

---

109) Vgl.: Tietz Bruno /Mathieu, Günter: Das Kontraktmarketing als Kooperationsmodell, Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, FIW-Schriftenreihe, Heft 83, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979, S. 62-68

Sambo's, in dessen Eigentum die Betriebsstätten mit der gesamten Einrichtung und Ausstattung verblieben, gründete mit den betrieblichen Geschäftsführern und dem überbetrieblichen Management pro Betriebseinheit eine Betriebsgesellschaft, an der Sambo's mit 5o Prozent und der Geschäftsführer bzw. das Management ebenfalls mit 50 Prozent beteiligt waren.
Der betriebliche Gaschäftsführer konnte mit einer Einlage von US Dollar 20.000,-- bis zu 20 Prozent der Anteile der Betriebsgesellschaft erwerben.
Die Vermögensgesellschaft Sambo's stellte den Betrieb der Betriebsgesellschaft zu Selbstkosten (Afa, Zinsen, Verwaltungskostenanteil, etc.) zur Verfügung.
Das System hatte lange Zeit einen überdurchschnittlichen Erfolg, bis 1979 ernsthafte Schwierigkeiten auftauchten. Sie wurden ausgelöst durch einen Zusammenschluß der beteiligten betrieblichen Geschäftsführer, die mehr Rechte und Einkommen verlangten, und waren in einer zu raschen Expansion mit 100 - 150 neuen Betrieben pro Jahr begründet.

Das Joint-Venture-System hielt der ersten ernsthaften Belastungsprobe nicht stand.
Zentrales Problem des Systems ist die Eigenbewertung des Joint-Venture-Partners: einerseits ist er der Juniorpartner, der mit der Geschäftsführung eines erprobten und bewährten Betriebstyps beauftragt wird und sich streng an die Systemvorschriften halten muß, was seine Entscheidungspotentiale stark einengt und wenig mit der Stellung eines geschäftsführenden Gesellschafters zu tun hat, andererseits soll er der Rolle eines verantwortlichen Mitgesellschafters gerecht werden, von dem man überdurchschnittlichen persönlichen Einsatz und Weitblick erwartet.

Jahrelange eigene Erfahrungen mit dem Joint-Venture-System zeigten, daß der Joint-Venture-Partner bei Erfolg durch eine überbewertung seiner Person diesen sich allein zuschrieb und bei Mißerfolgen den Fehler im System suchte.
Seine vermeintliche Gleichstellung mit dem Systemgeber kann leicht zu Eigenmächtigkeiten und Systemdurchbrechungen führen.

Gegenüber Franchise-Systemen liegt die Stärke des Joint-Venture-Systems in der Möglichkeit des Systemgebers, die Preispolitik zu bestimmen und starken Einfluß auf die Personalselektion und -führung in den einzelnen Betriebsstätten auszuüben.

b. Das Agentursystem

Für das Agentursystem gibt es noch keine Beispiele aus der Systemgastronomie.
Praktiziert wird es bei Getränkebars, wo der Barkeeper bzw. Barholder im Stocksystem die Bestände der Bar erwirbt und in eigenem Namen auf fremde Rechnung verkauft.

Das Warenrisiko liegt bei dem Barholder, der Hauptteil des gesamten geschäftlichen Risikos beim Systemgeber, wobei insbesondere die Probleme der Kontrolle hervorstechen.
Das Agentursystem hat starke Verwandtschaft sowohl mit dem Franchise-System als auch mit dem Filial-System.
Es deckt Schwächen des Filial-Systems und des Franchise-Systems ab, sodaß es als Systemalternative ernsthaft zu prüfen ist.
Ob man sich für das Franchising oder ein Agentur-System entscheidet, liegt in der finanzpolitischen Zielsetzung und der Entscheidung für größeren Einfluß aber auch größeres Risiko des Systemgebers.

Seine Vorteile gegenüber dem Franchising liegen wie beim Joint-Venture-System in der Preisfestlegungsmöglichkeit durch den Systemgeber und in seinem starken Einfluß auf die Personalpolitik.

c. Das Vertragshändler-System

Das Vertragshändler-System hat in Form des Bierlieferungsvertrags-Systems in der deutschen Gastronomie eine herausragende Bedeutung; wie die eigenen empirischen Untersuchungen ergaben, nahm es und nimmt es auch in Zukunft die erste Rangstelle in den Absatzsystem-Alternativen der Brauwirtschaft ein.
Die Beschreibung des Vertragshändler-Systems im 2. Kapitel der Arbeit legte offen, daß es trotz Verwandtschaft mit dem Franchising in seinen Merkmalen bzw. Instrumenten erhebliche Urterschiede aufzeigt.
Der weitaus größeren Eigenbestimmung des System-Nehmers stehen die Gefahren, wie sie am Beispiel der Individualgastronomie gezeigt wurden, gegenüber.
Ob Vertragshändler-Systeme eine Alternative für Franchise darstellen, werden die folgenden Untersuchungen ergeben.
Die Existenz der Wirtefigur und sein persönliches und finanzielles Engagement bilden die Grundlage und das Erfolgspotential des Systems.

d. Das Filial-System

In der deutschen Systemgastronomie ist das Filial-System immer noch das bevorzugte Absatz- und Organisationskonzept. Seine Stärken liegen in der Eigenbestimmung des System-Gebers, der Durchsetzungsfähigkeit des Systemkonzeptes und der Unabhängigkeit vom Betreiber.

Seine Schwächen sind im Personalsektor und der fehlenden Wirt-Gast-Beziehung zu sehen.
Als notwendiges Korrespondenzsystem zum Franchising hat es auch unter diesem Aspekt eine zentrale Bedeutung für die Systemgastronomie und das Franchising in der deutschen Gastronomie.

e. Das Pachtvertrags-System

Nach dem Vertragshändler-System nimmt das Pachtvertrags-System die zweite Rangstelle in der Absatzsystempolitik der Brauwirtschaft und sonstiger Systemgeber in der deutschen Gastronomie ein. Es wird in äußerst differenzierten Formen und außergewöhnlicher Breite praktiziert, wobei es unerheblich ist, ob von einem Verpächter, wie z.B. dem Eigentümer eines Gaststättenbetriebes, nur eine Betriebsstätte oder ein System von Betrieben verpachtet wird.
Wie aus den Ausführungen im 2. Kapitel entnommen werden kann, ist es systemtypisch, daß keine Weiterentwicklung oder Unterstützung des System-Nehmers stattfindet und daß ein Systembetrieb so übernommen werden würde, wie er zum Zeitpunkt der Verpachtung ausgestaltet ist.
Wie im Vertragshändler-System steht der hohen Eigenbestimmung des Betreibers mit der Nutzung seiner individuellen Arbeits-, Kapital- und Kreativitätspotentiale die Abhängigkeit des System-Gebers und die negativen Seiten der Eigenbestimmung gegenüber.
Ob im Pachtvertrags-System eine geplante und gezielte gastangepaßte Marktpolitik bzw. nicht nur eine Politik der persönlichen Kontakte und die für die Systemgastronomie prägende rationelle Faktor- und Kostenpolitik betrieben werden kann, sollen die weiteren Untersuchungen ergeben.

3. Die Effizienz- und Optimalitätsprobleme bei der betriebstypenbezogenen Systementscheidung

Die vorausgegangene Beschreibung der alternativen Systeme erlaubt an dieser Stelle eine Bewertung der Absatzsysteme in bezug auf die einzelnen Instrumente der Betriebstypenpolitik, die wie die Problematik der optimalen Instrumental-Kombination in der Systemgastronomie im folgenden entscheidungsorientiert abgehandelt wird.

a. Die Bewertung alternativer Absatzsysteme in Relation zu den Instrumenten der Betriebstypenpolitik

Die Bewertung der Systemalternativen unter dem Gesichtspunkt verschiedener optimaler Instrumental-Kombinationen in der Betriebstypenpolitik der Systemgastronomie wird in Form einer integrierten Vorteil-Nachteil-Übersicht der Relationen vom einzelnen System und einzelnen Instrument verbal durchgeführt. Die folgende Übersicht bildet die Grundlage der weiteren Untersuchung:

Übersicht 49

DIE BEWERTUNG ALTERNATIVER ABSATZSYSTEME IN RELATION ZU DEN INSTRUMENTEN DER BETRIEBSTYPENPOLITIK

	FRANCHISE-SYSTEM		JOINT-VENTURE-SYSTEM		AGENTUR-SYSTEM		VERTRAGSHÄNDLER-SYSTEM		FILIAL-SYSTEM		PACHTVERTRAGS-SYSTEM	
	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil
Einrichtungs- und Ausstattungspolitik	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept; Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Gefahr der Konformität	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept; Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Gefahr der Konformität	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept, Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Gefahr der Konformität	Nutzung der Kreativen potentiale des Vertragshändlers	Verwässerung des Konzeptes durch Vertragshändler-Aktivitäten	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept; Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Gefahr der Konformität	Nutzung der Kreativen potentiale des Pächters	Verwässerung des Konzeptes durch Pächter-Aktivitäten
Informations- und Kommunikationspolitik	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept; Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Hohe Werbekosten, Gefahr der Überwerbung Starker Einfluss des Franchise-Nehmers	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept, Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Hohe Werbekosten, Gefahr der Überwerbung Starker Einfluss des Joint-Venture-Partners	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept; Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale	Hohe Werbekosten, Gefahr der Überwerbung Starker Einfluss des Agenten	Nutzung der kreativen potentiale des Vertragshändlers	Keine oder unklar strukturierte Werbepolitik	Durchsetzbares, standardisiertes Gesamtkonzept; Optimale Präsentation, Anpassungspotentiale und totale Durchsetzungsmöglichkeit	Hohe Werbekosten, Gefahr der Überwerbung	Nutzung der kreativen potentiale des Pächters	Keine oder unklar strukturierte Werbepolitik
Betriebliche Geschäftsführung	Franchise-Nehmer substituiert Wirtefigur	Eigenmächtigkeiten des Franchise-Nehmers	Joint-Venture-Partner substituiert Wirtefigur	Eigenmächtigkeiten des Joint-Venture-Partners	Agent substituiert Wirtefigur	Eigenmächtigkeiten des Agenten	Vertragshändler ist Wirtefigur, der Wirt-Gast-Verhältnis schafft	Fehlentscheidungen und Fehlverhalten des Vertragshändlers	klare Führungs- und Organisationsstrukturen	Keine Wirtefigur	Pächter ist Wirtefigur, der Wirt-Gast-Verhältnis schafft	Fehlentscheidungen und Fehlverhalten des Pächters
Personalpolitik	Aus- und Fortbildung Personalpol. Unterstützung des Franchise-Nehmers Kontinuierliche Überwachung des Personals durch Franchise-Nehmer	geringer Einfluß auf Personalauswahl und -führung	Aus- und Fortbildung Personalpol. Unterstützung des J-V-Partners Kontinuierliche Überwachung des Personals durch J-V-Partner Mitsprache bei Personalführung	Abhängigkeit von Joint-Venture-Partner, Fixierung des Personals auf Joint-Venture-Partner	Aus- und Fortbildung Personalpol. Unterstützung des Agenten Kontinuierliche Überwachung des Personals durch Agenten Mitsprache bei Personalführung	Abhängigkeit von Agenten Fixierung des Personals auf Agenten	Kein Personalproblem	Totale Abhängigkeit vom Vertragshandler	Alleinige Entscheidungen in der Personalpol.	Personalprobleme durch Fluktuation und fehlende laufende Überwachung	Kein Personalproblem	Totale Abhängigkeit vom Pächter
Finanzpolitik	Kapitaleinsatz des Franchise-Nehmers	Geringer Einfluß auf Finanzpol. des Franchise-Nehmers	Finanzielles Engagement des Joint-Venture-Partners	Hauptlast der Finanzpolitik	Entscheidungsmöglichkeit über Finanzpol.	Geringes finanzielles Engagement des Agenten	Kapitaleinsatz des Vertragshändlers	Kapitaleinsatz des Vertragshändlers	Alleinige Entscheidung in finanziellen Fragen	Fehlendes finanzielles Engagement des Geschäftsführers	Kapitaleinsatz des Pächters	Kapitaleinsatz des Pächters

Übersicht 50 DIE BEWERTUNG ALTERNATIVER ABSATZSYSTEME IN RELATION ZU DEN INSTRUMENTEN DER BETRIEBSTYPENPOLITIK

Kriterien	FRANCHISE-SYSTEM		JOINT-VENTURE-SYSTEM		AGENTUR SYSTEM	
	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil
Standort	Standortprofile, agressive Standortpolitik, Franchise-geber und Franchise-Nehmer suchen Standorte	Hohe Anforderungen, Akquisitionsprobleme	Standortprofile, agressive Standortpolitik, System-geber und System-Nehmer suchen Standorte	Hohe Anforderungen, Akquisitionsprobleme	Standortprofile, agressive Standortpolitik, System-geber und System-Nehmer suchen Standorte	Hohe Anforderungen, Akquisitionsprobleme
Betriebsgröße	Betriebsgrößenprofile	Restriktion für Standorte	Betriebsgrößenprofile	Restriktion für Standorte	Betriebsgrößenprofile	Restriktion der Standorte
Sachmittel- und Warenbeschaffung	Erprobtes Beschaffungskonzept (Mengen- und Qualitäts effekt)	Geringe Flexibilität des Betreibers	Erprobtes Beschaffungskonzept (Mengen- und Qualitäts effekt)	Geringe Flexibilität des Betreibers, Problem Nicht-einhaltung der Richtlinie	Erprobtes Beschaffungskonzept (Mengen- und Qualitätseffekt)	Geringe Flexibilität des Betreibers
Personal beschaffung	Kein Problem des Franchise-Gebers Personalprofile	Geringer Einfluß des Franchise-Gebers bei Auswahl	Kein Problem des Joint-Venture-Partners Personal-profile	Abhängigkeit von Joint-Venture-Partner	Einfluß auf Personalaus-wahl und -führung	Belastung durch Personal-fragen, Beschaffungs-probleme
Produkt- und Sortiments-politik	Bestimmung durch Franchise-Geber, Einhaltung der Standard-Weiterentwicklung	Geringere Anpassungspoten-tiale, geringere Flexibili-tät des Franchise-Nehmers	Bestimmung durch Joint-Venture Partner, Einhaltung der Standard-Weiterent-wicklung	Geringere Anpassungspoten-tiale, geringere Flexibi-lität des J-V-Partners, er höhte Gefahr d. Abweichung	Bestimmung durch Agent, Einhaltung der Standard-weiterentwicklung	Geringere Anpassungspoten-tiale, geringere Flexibi-lität des Agenten
Qualitäts-politik	Laufende Überwachung der Qualitätsstandards, laufende Verbesserung	Durchsetzungsprobleme	Laufende Überwachung der Qualitätsstandards, laufende Verbesserung	Durchsetzungsprobleme	Laufende Überwachung der Qualitätsstandards, laufende Verbesserungen	Durchsetzungsprobleme
Gäste politik	Franchise-Nehmer symboli-siert die Wirtefigur, Erhaltung des Zielpublikums	Geringe Abhängigkeit vom Franchise-Nehmer	J-V-Partner symbolisiert die Wirtefigur, Erhaltung des Zielpublikums	Größere Abhängigkeit vom Joint-Venture-Partner	Agent symbolisiert die Wirtefigur, Erhaltung des Zielpublikums	Geringe Abhängigkeit vom Agent
Preis-politik	Kalkulationsbeeinflus-sungsmöglichkeit; Flexi-bilität des Franchise-Nehmers	Keine Preisbestimmung mög-lich	Mitsprache und effektive Entscheidungsmöglichkeit des System-Gebers	Mitspracherecht des Joint-Venture-Partners	Preisbestimmung durch System-Geber	Falsche Preispolitik wegen fehlender Marktnähe
Service-politik	Genaue Vorgabe der Service-struktur und -ablaufpolitik	Geringer Einfluß auf Per-sonalpolitik kann sich negativ auswirken	Genaue Vorgabe der Service-struktur und ablaufpolitik	Einfluß des Joint-Venture-Partners kann sich negativ auswirken	Genaue Vorgabe der Service-struktur und -ablaufpolitik	Einfluß des Agenten kann sich negativ auswirken

Übersicht 50 (Fortsetzung)

Kriterien	VERTRAGSHÄNDLER-SYSTEM		FILIAL SYSTEM		PACHTVERTRAGS SYSTEM	
	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil	Vorteil	Nachteil
Standort	Geringe Anforderungen System-Geber und System-Nehmer stehen Standort, defensive Standortpolitik	Unprofilierte Standortvielfalt	Standortprofil, aggressive Standortpolitik	Hohe Anforderungen, Akquisitionsprobleme	Geringe Anforderungen, defensive Standortpolitik	Unprofilierte Standortvielfalt
Betriebsgröße	Größere Flexibilität, Akquisitionsvorteile	Vermindertes Erfolgspotential	Betriebsgrößenprofile	Restriktion für Standorte	Größere Flexibilität, Akquisitionsvorteile	Vermindertes Erfolgspotential
Sachmittel- und Warenbeschaffung	Größere Flexibilität des Betreibers	Gefahr der Systemabweichung	Erprobtes Beschaffungskonzept (Mengen- und Qualitätseffekt)	Anpassungsprobleme	Größere Flexibilität des Betreibers	Gefahr der Systemabweichung
Personalbeschaffung	Kein Problem des Systemgebers	Kein Einfluß auf Auswahl	Personalprofil	Erhebliche Beschaffungsprobleme	Kein Problem des Verpächters	Kein Einfluß auf Auswahl
Produkt- und Sortimentspolitik	Anpassungspotentiale des Vertragshandlers	Abweichung von Systemvorgaben	Bestimmung durch Systemgeber, Umfang der Standardweiterentwicklung	Anpassungsprobleme	Anpassungspotentiale des Pächters	Abweichung von Systemvorgaben
Qualitätspolitik	Qualitätsvorgaben, laufende Überwachung von Teilbereichen	Erhebliche Durchsetzungsprobleme	Laufende Überwachung des Qualitätsstandards, laufende Verbesserung	Geringe Durchsetzungsprobleme	Qualitätsvorgaben, starker Einfluß des Pächters	Abhängigkeit vom Pächter, fehlende Überwachung durch Verpächter
Gästepolitik	Individuelle, anpassungsfähige Betreuung des Gastes (Wirt-Gast-Verhältnis)	Abhängigkeit vom Vertragshandler und seinen Gesamtprogrammen	Zentrale Bestimmung des Publikums	Kein Wirt-Gast-Verhältnis, Abhängigkeit vom Geschäftsführer	Individuelle, anpassungsfähige Betreuung des Gastes (Wirt-Gast-Verhältnis)	Abhängigkeit vom Pächter und seinen Gesamtprogrammen
Preispolitik	Kalkulationsbindung ungültig, Flexibilität des Vertragshandlers	Keine Preisbestimmung möglich	Preisfestsetzung durch Systemgeber	Falsche Preispolitik wegen fehlender Marktnähe	Flexibilität des Pächters	Keine Preisbestimmung möglich
Servicepolitik	Flexibilität des Vertragshandlers	Kein Einfluß auf Servicepolitik	Genaue Vorgabe der Servicestruktur und -dienstpolitik	Leistungsfähigkeit des Personals zeigt negative Auswirkungen	Flexibilität des Pächters	Kein Einfluß auf Servicepolitik

b. Ansatz einer Quantifizierung der kombinierten Instrumenten-System-Werte

Trotz der Probleme einer Quantifizierung qualitativer Merkmale mit allen Unsicherheiten subjektiver Bewertungen und Ungenauigkeiten muß der Versuch unternommen werden, dem Entscheidungsträger bei der Bestimmung des optimalen Betriebstypen-System-Mix mit der höchsten Effizienzerwartung eine Entscheidungshilfe anzubieten. Auf der Grundlage der bisherigen Ergebnisse der Untersuchungen und einer Reihe von Expertenbefragungen wurde der Ansatz einer quantitativen Bewertung der Relationen von alternativen Absatzsystemen und Instrumenten der Betriebstypen unter dem Gesichtspunkt der Installation und Expansion eines Systemtyps der Gastronomie unternommen.

Die Ergebnisse sind aus der folgenden Übersicht zu entnehmen:

Obersicht 51

EINE QUANTITATIVE BEWERTUNG DER RELATIONEN VON ALTERNATIVEN ABSATZSYSTEMEN UND INSTRUMENTEN DER BETRIEBSTYPENPOLITIK UNTER DEM GESICHTSPUNKT DER REALISIERUNG EINES SYSTEMBETRIEBES DER GASTRONOMIE

SYSTEM / INSTRUMENT	F-S					J-V-S					A-S					V-H-S					F-S					P-S				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Standort	x					x					x					x						x					x			
Betriebsgröße		x					x					x					x					x					x			
Sachmittel- und Warenbeschaffung			x					x					x					x			x							x		
Personal-beschaffung	x						x					x					x						x				x			
Produkt- und Sortimentspolitik		x					x					x						x				x							x	
Qualitätspolitik		x					x					x					x					x							x	
Gästepolitik	x						x					x				x							x				x			
Preispolitik			x					x					x					x					x							x
Service-politik		x					x					x						x				x								x
Einrichtungs- und Ausstattungspol.	x						x					x					x					x							x	
Informations- und Kommunikationspol.	x						x					x					x					x								
Betriebliche Geschäftsführung	x						x					x				x							x			x				
Personalpolitik	x						x					x				x							x			x				
Finanzpolitik	x						x					x					x					x							x	
Summe	32					35					32					37					32					40				
Rangfolge	1					2					1					3					1					4				

F S = Franchise-System
J-V-S- = Joint-Venture-System
A-S = Agentur-System
V-H-S = Vertragshändler-System
F-S = Filial-System
P-S = Pachtvertrags-System

Aus der Summe der kombinierten Instrumenten-System-Werte läßt sich eine erste Rangfolge der Systemalternativen in bezug auf ihre Relevanz bei der Durchsetzung eines Systemtyps der Gastronomie aufstellen:

(1) Franchise-System
    Agentur-System
    Filial-System
(2) Joint-Venture-System
(3) Vertragshändler-System
(4) Pachtvertrags-System

c. Die Gewichtung der Instrumenten-System-Werte

Die quantitative Bewertung der Beziehungen zwischen Absatzsystemen und Systembetrieben der Gastronomie durch Expertenbefragungen erbrachte eine erste Rangfolge alternativer Absatzmethoden, die zu einer gleichwertig eingeordneten Gruppe von Agentur-, Filial- und Franchise-Systemen führte.

Zur stärkeren Differenzierung der alternativen Absatzsysteme und annäherungsweisen Ermittlung von optimalen Instrumenten-System-Kombinationen bzw. betriebstypenbezogenen Systementscheidungen werden die Instrumenten-System-Werte unter dem Gesichtspunkt der Durchsetzungsfähigkeit hilfsweise - unter Inkaufnahme einer geringen Unzulässigkeit - mit den Faktoren der aktiven Instrumentenbeeinflussungsmöglichkeiten gewichtet.

Die Bewertung der Instrumente nach dem Grad der aktiven Beeinflussungsmöglichkeit wurde im vorausgehenden Abschnitt der absatzsystemindifferenten Analyse der betriebstypenbezogenen Instrumente eines gastronomischen Betriebes

ermittelt *), wobei die optimale Ausgestaltung eines Systembetriebes der Gastronomie die Selektion einer Instrumental-Kombination, die möglichst stark durch den Entscheidungsträger beeinflußt werden kann, vorausgesetzt.

Die aus der quantitativen Bewertung der Relationen von alternativen Absatzsystemen und Instrumenten der Betriebstypenpolitik unter dem Gesichtspunkt der Realisierung eines Systembetriebes der Gastronomie gewonnenen "Werte" (Obersicht 51) werden dabei mit der Rangfolge der "Faktoren" der aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten durch der Entscheidungsträger (Obersicht 45) multipliziert. Aus Gründen der Praktikabilität werden die aus den Rangplätzen abgeleiteten Faktoren durch zehn geteilt und mit 1,0 multipliziert (z.B. Rangfolge 4 = 0,4 x 1,0 = 1,4).

Die aus der Multiplikation des "Wertes" mit dem "Faktor" resultierende "Gesamt"-Größe stellt die mit den Faktoren der aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten gewichteten Instrumenten-System-Werte alternativer Absatzsysteme dar. Die absatzsystem- und instrumentenbezogene Summe der Gesamtwerte führt zu einer neuen verbesserten Rangfolge, die einen Rückschluß auf den Realisierungsgrad, bzw. den Schwierigkeitsgrad bei der Realisierung alternativer Instrumenten-System-Kombinationen erlaubt, wobei das System mit dem geringsten Wert den höchsten Rangplatz einnimmt. Die aus der Obersicht 52 zu entnehmenden quantitativen Werte der mit den Faktoren der aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten gewichteten Instrumenten-System-Kombinationen sind erste Effizienzmaße, die bei der betriebstypenbezogenen Systementscheidung herangezogen werden können. Sie ergeben folgende Rangfolge:

---

*) Vgl. S. 339 -342

1. Franchise-System (43,5)
2. Agentur-System (43,6)
3. Filial-System (46,3)
4. Joint-Venture-System (48,1)
5. Vertragshändler-System (49,3)
6. Pachtvertrags-System (53,7)

Übersicht 52

DIE GEWICHTUNG DER INSTRUMENTEN-SYSTEM-WERTE DER BETRIEBSBEZOGENEN ABSATZ-SYSTEMPOLITIK MIT DEN FAKTOREN DER AKTIVEN BEEINFLUSSUNGSMÖGLICHKEITEN IN DER BETRIEBSTYPENPOLITIK DER SYSTEMGASTRONOMIE

	Franchise-System			Joint-Venture-System			Agentur-System			Vertragshändler-System			Filial-System			Pacht-System		
	W	F	G	W	F	G	W	F	G	W	F	G	W	F	G	W	F	G
Standort	2	1,7	3,4	3	1,7	5,1	3	1,7	5,1	2	1,7	3,4	3	1,7	5,1	2	1,7	3,4
Sachmittel- und Warenbeschaffung	2	1,2	2,4	2	1,2	2,4	2	1,2	2,4	3	1,2	3,6	1	1,2	1,2	3	1,2	3,6
Personalbeschaffung und -politik	4	1,8	7,2	6	1,8	10,8	5	1,8	9,0	3	1,8	5,4	8	1,8	14,4	3	1,8	5,4
Produkt- und Sortimentspolitik	2	1,1	2,2	3	1,1	3,3	2	1,1	2,2	4	1,1	4,4	1	1,1	1,1	4	1,1	4,4
Qualitätspolitik	2	1,4	2,8	2	1,4	2,8	2	1,4	2,8	3	1,4	4,2	1	1,4	1,4	4	1,4	5,6
Gästepolitik	2	1,5	3,0	3	1,5	4,5	3	1,5	4,5	1	1,5	1,5	4	1,5	6,0	1	1,5	1,5
Preispolitik	5	1,6	8,0	2	1,6	3,2	1	1,6	1,6	4	1,6	6,4	1	1,6	1,6	5	1,6	8,0
Servicepolitik	3	1,4	4,2	3	1,4	4,2	3	1,4	4,2	4	1,4	5,6	1	1,4	1,4	5	1,4	7,0
Einrichtungs- und Ausstattungspol.	1	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1	1,1	1,1	3	1,1	3,3	1	1,1	1,1	3	1,1	3,3
Informations- und Kommunikationspol.	2	1,3	2,6	2	1,3	2,6	2	1,3	2,6	4	1,3	5,2	1	1,3	1,3	4	1,3	5,2
Betriebliche Geschäftsführung	2	1,8	3,6	2	1,8	3,6	2	1,8	3,6	1	1,8	1,8	4	1,8	7,2	1	1,8	1,8
Finanzpolitik	2	1,5	3,0	3	1,5	4,5	3	1,5	4,5	3	1,5	4,5	3	1,5	4,5	3	1,5	4,5
Summe			43,5			48,1			43,6			49,3			46,3			53,7
Rangfolge		1			4			2			5			3			6	

W = Wert; F = Faktor; G = Gesamt

Zur weiteren Verbesserung der Ergebnisse und Vertiefung der Analyse der betriebstypenbezogenen Systembetrachtung werden die ermittelten quantitativen "Werte" der Instrumenten-System-Beziehungen mit dem ebenfalls im vorausgegangenen Abschnitt erarbeiteten Werte der Relevanz der Instrumente (Übersicht 47) kombiniert, wobei Expertenbefragungen und empirische Daten verknüpft werden.

Wie aus der Übersicht 53 entnommen werden kann, stellen die aus der Rangfolge der integrierten Betrachtungsweisen zur Ermittlung des optimalen Betriebstypen-Mix abgeleiteten Faktoren der Relevanz der Instrumente das Hilfsmittel dar, mit dem unter Anwendung der eben beschriebenen Methode eine neue Rangfolge entsteht.

Übersicht 53

DIE GEWICHTUNG DER INSTRUMENTEN-SYSTEM-WERTE DER BETRIEBSTYPENBEZOGENEN ABSATZSYSTEMPOLITIK MIT DEN FAKTOREN DER RELEVANZ DER INSTRUMENTE DER BETRIEBSTYPENPOLITIK IN DER SYSTEMGASTRONOMIE

	Franchise-System			Joint-Venture-System			Agentur-System			Vertragshändler-System			Filial-System			Pacht-System		
	W	F	G	W	F	G	W	F	G	W	F	G	W	F	G	W	F	G
Standort	2	1,5	3,0	3	1,5	3,0	3	1,5	3,0	2	1,5	3,0	3	1,5	3,0	2	1,5	3,0
Sachmittel- und Warenbeschaffung	2	2,0	4,0	2	2,0	4,0	2	2,0	4,0	3	2,0	6,0	1	2,0	2,0	3	2,0	6,0
Personalbeschaffung und -politik	4	1,4	5,6	6	1,4	8,4	5	1,4	7,0	3	1,4	4,2	8	1,4	11,2	3	1,4	4,2
Produkt- und Sortimentspolitik	2	1,1	2,2	3	1,1	3,3	2	1,1	2,2	4	1,1	4,4	1	1,1	1,1	4	1,1	4,4
Qualitätspolitik	2	1,2	2,4	2	1,2	2,4	2	1,2	2,4	3	1,2	3,6	1	1,2	1,2	4	1,2	4,8
Gästepolitik	2	1,8	3,6	3	1,8	5,4	3	1,8	5,4	1	1,8	1,8	4	1,8	7,2	1	1,8	1,8
Preispolitik	5	1,3	6,5	2	1,3	2,6	1	1,3	1,3	4	1,3	5,2	1	1,3	1,3	5	1,3	6,5
Servicepolitik	3	1,6	4,8	3	1,6	4,8	3	1,6	4,8	4	1,6	6,4	1	1,6	1,6	3	1,6	4,8
Einrichtungs- und Ausstattungspolitik	1	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1	1,1	1,1	3	1,1	3,3	1	1,1	1,1	1	1,1	1,1
Informations- und Kommunikationspol.	2	1,9	3,8	2	1,9	3,8	2	1,9	3,8	4	1,9	7,6	1	1,9	1,9	4	1,9	7,6
Betriebliche Geschäftsführung	2	1,4	2,8	2	1,4	2,8	2	1,4	2,8	1	1,4	1,4	4	1,4	5,6	1	1,4	1,4
Finanzpolitik	2	1,7	3,4	3	1,7	5,1	3	1,7	5,1	3	1,7	5,1	3	1,7	5,1	3	1,7	5,1
Summe			43,2			46,7			42,9			52			42,3			51,1
Rangfolge		3			4			2			5			1			6	

W = Wert; F = Faktor; G = Gesamt

d. Die Zielbestimmung als Grundlage der Optimalitäts- und Effizienzbeurteilung

Die Optimierung der betriebstypenbezogenen Systementscheidung und die Beurteilung ihrer Effizienz setzt eine exakte Bestimmung der Zielfunktion des System-Gebers voraus.
Am Beispiel zweier konträrer Zielvorstellungen, nämlich einer Konstellation mit starker Betreiberkomponente und Personalbezogenheit, wie sie z.B. bei Getränkebetrieben der Brauindustrie

vorstellbar ist,und einer Konstellation mit geringer Betreiberkomponente und Personalbezogenheit, wie sie z.B. bei Speisebetrieben der Fast-Food-Industrie denkbar ist, werden die unterschiedliche Rangfolge und Effizienz alternativer Systeme bewiesen. Als methodisches Hilfsmittel werden einerseits die Instrumente in drei Kategorien, nämlich eine betreiber- und personalbezogene, eine mittlere, wenig betreiber- und personalbezogene und eine nicht-betreiber und nicht-personalbezogene Gruppe, eingeteilt und andererseits die mit der Relevanz der Instrumente gewichteten Instrumenten-System-Werte dem entsprechenden Instrument und System zugeordnet. Da die mittlere Gruppe sowohl auf die betreiber- und personalbezogene Instrumentenkategorie als auch auf die betreiber- und personalunabhängige Gruppe einwirkt, wird sie mit ihren quantitativen Werten beiden Kategorien zugeschlagen.

Das Ergebnis ist aus folgender Obersicht zu entnehmen:

Obersicht 54

EIN BEISPIEL ZUR ERMITTLUNG DER OPTIMALEN BETRIEBSTYPENBEZOGENEN SYSTEMENTSCHEIDUNG UND DER ENTSPRECHENDEN EFFIZIENZMAßE BEI UNTERSCHIEDLICHEN ZIELKONSTELLATIONEN

	Franchise-System		Joint-Venture-System		Agentur-System		Vertragshändler-System		Filial-System		Pachtvertrags-System	
Starke Betreiberkomponente und Personalbezogenheit		3		4		2		1		6		5
Betriebl. Geschäftsführung	2,8		2,8		2,8		1,4		5,6		1,4	
Personalbeschaffung und -politik	5,6		8,4		7,0		4,2		11,2		4,2	
Gästepolitik	3,6		5,4		5,4		1,8		7,2		1,8	
Preispolitik	6,5		2,6		1,3		5,2		1,3		6,5	
Qualitätspolitik	2,4		2,4		2,4		3,6		1,2		4,8	
Servicepolitik	4,8		4,8		4,8		6,4		1,6		8,0	
Finanzpolitik	3,4		5,1		5,1		5,1		5,1		5,1	
Standortpolitik	3,0	32,1	3,0	34,5	3,0	31,8	3,0	30,7	3,0	36,2	3,0	34,8
Einrichtungs- und Ausstattungspolitik	1,1		1,1		1,1		3,3		1,1		3,3	
Produkt- und Sortimentspolitik	2,2		3,3		2,2		4,4		1,1		4,4	
Sachmittel- und Warenbeschaffung	4,0		4,0		4,0		6,0		2,0		6,0	
Informations- und Kommunikationspolitik	3,8	24,7	3,8	27,5	3,8	26,4	7,6	39,4	1,9	17,0	7,6	42,2
Geringe Betreiberkomponente und Personalbezogenheit		2		4		3		5		1		6

Für betreiberabhängige und personalbezogene Betriebstypen sind folglich folgende Systementscheidungen vorzuschlagen:

1. Vertragshändler-System	(30,7)
2. Agentur-System	(31,8)
3. Franchise-System	(32,1)
4. Joint-Venture-System	(34,5)
5. Pachtvertrags-System	(34,8)
6. Filial-System	(36,2)

Für von Betreiber und Personal unabhängig geplante Systemtypen empfiehlt sich folgende Systementscheidung:

1. Filial-System	(17,0)
2. Franchise-System	(24,7)
3. Agentur-System	(26,4)
4. Joint-Venture-System	(27,5)
5. Vertragshändler-System	(39,4)
6. Pachtvertrags-System	(42,2)

Institutionen mit unterschiedlichen Zielfunktionen können die adäquaten, gewichteten Instrumental-Selektionen, die aufgrund der individuellen Daten-Ziele-Konstellation des jeweiligen System-Gebers ausgewählt und festgelegt werden, benutzen, um mit dem oben demonstrierten methodischen Hilfsmittel die optimale betriebstypenbezogene Systementscheidung mit dem höchsten Effizienzmaß als Entscheidungshilfe zu ermitteln und zu bestimmen.
Hierbei ist es nicht notwendig, mit bipolaren Zielfunktionen zu arbeiten, da auch bei einer einfachen Zielfunktion gleichwertige Ergebnisse zu erzielen sind.

e. Die Rangfolge der Systeme nach der Gesamtheit der Bewertungen und Betrachtungsweisen

Aus Gründen der Übersicht, die mit der oben zitierten Vorsicht zu behandeln sind, wird eine Darstellung der Rangfolge der Systeme nach den unterschiedlichen Bewertungen und Betrachtungsweisen angeboten. Sie zeigt folgende Gliederung:

1. Franchise-System (10)
   Agentur-System (10)
2. Filial-System (12)
3. Joint-Venture-System (18)
4. Vertragshändler-System (19)
5. Pachtvertrags-System (20)

Übersicht 55

RANGFOLGE DER SYSTEME NACH DER GESAMTHEIT DER BETRACHTUNGSWEISEN

SYSTEM / KRITERIEN	Rangplätze					
	F-S	JV-S	A-S	VH-S	Fi-S	P-S
1. Nach der Bewertung der Vor- und Nachteile der Systeme in bezug auf die Instrumente der Betriebstypen-politik	1	2	1	3	1	4
2. Nach der Bewertung der Vor- und Nachteile der Systeme in bezug auf die Instrumente der Betriebstypen-politik und der Gewichtung mit den Faktoren der aktiven Beeinflussungs-möglichkeiten durch den Systemgeber	1	4	2	5	3	6
3. Rangfolge nach der Relevanz der Instrumente und Bewertung der Systeme	3	4	2	5	1	6
4. Rangfolge nach der Relevanz der Instrumente und Bewertung der Systeme unter dem Gesichtspunkt einer starken Betreiberkomponente und Personalbezogenheit	3	4	2	1	6	5
5. Rangfolge nach der Relevanz der Instrumente und Bewertung der Systeme unter dem Gesichtspunkt einer geringen Betreiberkomponente und Personalbezogenheit	2	4	3	5	1	6
SUMME DER RANGPLÄTZE	10	18	10	19	12	27
Rangfolge	1	3	1	4	2	5

F-S = Franchise-System
JV-S = Joint-Venture-System
A-S = Agentur-System
VH-S = Vertragshändler-System
Fi-S = Filial-System
P-S = Pachtsystem

D. Die Strategien

In komprimierter Form ist das Ergebnis der bisherigen Untersuchungen: ein - entsprechend einer individuellen, unternehmensbezogenen Zielfunktion - optimal kombinierter Betriebstyp der Systemgastronomie ist Voraussetzung des Franchising in der Gastronomie.

Die bisherigen Ausführungen legten offen, daß auch in der deutschen Gastronomie Systembetriebe mit Erfolg betrieben werden können, wenn eine Anpassung an die Gesetzmäßigkeiten der Branche und der Nachfrage, die Profilierung gegenüber der Individualgastronomie und die Lösung gastronomiespezifischer Probleme, wie die Notwendigkeit der Beschäftigung ungelernter Arbeitskräfte, gelingt.
Die Analyse der betriebstypenbezogenen Absatzsystempolitik in der Gastronomie unter dem Gesichtspunkt alternativer Absatz- und Organisationssysteme bestätigte die Annahme, daß Franchise-Systeme auch in der deutschen Gastronomie eine hervorragende Stellung einnehmen können.
Dies gilt insbesondere deshalb, weil Franchise-Systeme in der Institution des Franchise-Nehmers weitgehend eine Alternative zur Wirtefigur der Individualgastronomie bieten und gleichzeitig die Vorteile der Systemgastronomie garantieren können.
Primär entscheiden die datenorientierten Ziele des Systemgebers, ob mit dem Franchise-, Agentur- oder Filialsystem als den effizientesten Alternativen expandiert werden soll.
Die relevanten Strategien sind aus den entscheidungsorientiert angebotenen Möglichkeiten von Instrumental-Kombinationen der Betriebstypenpolitik und den Betriebstypen-System-Mix-Konsequenzen sowie aus den, an den externen und internen Daten orientierten Zielbestimmungen abzuleiten.

Die Kombination aller Ziele und Instrumente eines Unternehmens wird im unternehmensstrategischen Entscheidungsfeld zusammengestellt, wobei die zitierte wechselseitige Beeinflussung von Daten und Zielen mit ihren Auswirkungen auf die Instrumentenselektion unterstellt wird.
Die endgültige Festlegung der Strategien eines Gastronomieunternehmens bzw. einer Brauerei als "umfassenden Entwurf der zur Zielerfüllung notwendigen Schritte" [110] erfolgt nach der Determination des leistungsprogrammbezogenen Betriebstypen-Mix und der betriebstypenbezogenen Absatzsystemselektion.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Untersuchung werden die Betriebstypen- und Systemstrategien eines franchisierenden Gastronomie-Unternehmens und die Betriebstypen- und Systemstrategien einer Brauerei, die beabsichtigt, im Franchise-System zu expandieren, diskutiert.
Das strategische Entscheidungsfeld des betrachteten Unternehmens beinhaltet die Konsequenzen einer optimierten Betriebstypen-System-Entscheidung.
"Auf der Grundlage eines Systems von Restriktionen werden die Strategien überprüft und die zulässigen Strategien herausgefiltert." [111]
Im Rahmen dieser Untersuchung muß eine Beschränkung auf ausgewählte Strategieschwerpunkte vorgenommen werden.

Da die Imagepolitik als übergeordnetes Marketing-Instrument der Betriebstypenpolitik bisher nicht behandelt werden konnte, wird sie unter dem Gesichtspunkt der Imagestrategie eines franchisierenden Unternehmens untersucht.

---

110) Kotler, Philip: Marketing-Management. Analyse,Planung und Kontrolle (C.E. Poeschel Verlag) Stuttgart 1977
111) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1653

Die sonstigen Schwerpunkte ergeben sich aus den oben ausgeführten Zielen eines Gastronomieunternehmens und einer Brauerei, die einerseits isoliert als auch integriert vorzustellen und zu bewerten sind.

I. Die Betriebstypen- und Systemstrategien eines Gastronomieunternehmens als Franchise-Geber

Im Gegensatz zu taktischen Maßnahmen, die sich im übergeordneten strategischen Rahmen bewegen und häufig schnell wirksame Änderungen erfahren, wird durch die Betriebstypen- und Systemstrategien die langfristig wirksame große Linie der Unternehmenspolitik festgelegt, wobei die Strategieentscheidungen "die Unternehmen in ihrer Existenz"[112] berühren.

Die wesentlichen Strategiebereiche bei der Realisierung von Franchise-Systemen in der Gastronomie sind:

1. die Imagestrategie,
2. die Betriebstypenstrategie,
3. die Systemstrategie,
4. die kombinierte Betriebstypen-Systemstrategie.

---

112) Nieschlag u.a.: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 6. Auflage, (Duncker & Humbolt) Berlin 1972, S. 72

1. Die Imagestrategie

Aus den Daten und Zielen wird vor der Selektion der Instrumente und ihrer Kombination im spezifischen Betriebstypen-Mix eine Imagestrategie abgeleitet.
Das betriebstypenbezogene Soll-Image hat entscheidenden Einfluß auf die Vorauswahl der Instrumente und das daraus resultierende gastronomische Leistungsprogramm.
Die qualitative Ausgestaltung der Instrumental-Kombination eines Systembetriebes der Gastronomie bzw. das qualitative Betriebstypen-Mix kann mit dem Begriff Image umschrieben werden.
Das Image ist als eine Ausdrucksform des aquisitorischen Potentials eines Betriebstyps anzusehen, was Gutenberg "ganz allgemein als Meinung von Käufern über Gegenstände des Erwerbs"[113] definiert.
Allgemeiner ausgedrückt, kann man unter Image eine mehrere Komponenten umfassende Einstellung verstehen, in der individuell erfaßte Details einer Person oder eines Gegenstandes in einer subjektiven Bewertung zu einem Gesamtbild vorschmolzen werden.

Jedes der dargestellten absatzmarktpolitischen Instrumente hat eine Imagekomponente, die in der festzulegenden Imagefunktion des gastronomischen Zieltypus als Kombination der spezifischen Imagekomponenten bzw. instrumentalen Imageausprägungen zu integrieren ist.
Die Entscheidung über die Präsenz und Gewichtung findet im Totalimage der Imagefunktion ihren Ausdruck und kann als Betriebstypenstil oder -philosophie formuliert werden. Er stellt immer eine Soll-Größe dar, da das Imageprofil bei der Einführung und im Zeitablauf immer erst realisiert, erhalten und verstärkt werden muß.

---

113) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Bd.: Der Absatz, 15. Auflage, (Springer-Verlag) Berlin-Heidelberg-New York 1976, S. 416

Neben der betriebstypenbezogenen Imagestrategie ist eine unternehmens- und franchise-systembezogene Imagestrategie zu erstellen und durchzusetzen.

Zentrale Bedeutung in Franchise-Systemen der Gastronomie hat aber die betriebstypenbezogene Imagestrategie, da sie einerseits die Basis der Systemstrategie darstellt und andererseits auf das franchisierende Unternehmen positiv oder negativ ausstrahlt.

Die Systemgastronomie, die in starkem Maße an markt- und faktorkombinationspolitische Richtlinien und Standardisierungen gebunden ist, ist gezwungen, eine bewußte, aktive Imagepolitik zu betreiben, indem sie ein detailliert geplantes und ständig überprüftes Imagekonzept als qualitatives Marketing-Mix des jeweiligen Betriebstyps erarbeitet und anpaßt.
Auf der Grundlage der Entscheidung über die Auswahl der bevorzugt einzusetzenden Instrumente und des komplementären Systems ist schwerpunktmäßig, instrumenten- und systembezogen eine angepaßte Imagestrategie auszuarbeiten.
Hierdurch wird sichergestellt, daß

"- beim Konsumenten die angestrebte Vertrauensbasis erreicht wird,
- die Profilierung gegenüber anderen Betriebstypen und gleichen Betriebstypen gelingt,
- die Eigenständigkeit im Leistungsprogramm betont wird,
- das Interesse beim Konsumenten gegenüber dem Betriebstyp wachgehalten wird." 114)

Die Bestimmung des Zielimages und die Übertragung auf den spezifischen Betriebstyp führt zu einer genauen Festlegung des gastronomischen Leistungsprogramms. Es bildet somit die Grunlage der leistungsprogrammorientierten Betriebstypenstrategie.

---

114) Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979, S. 239

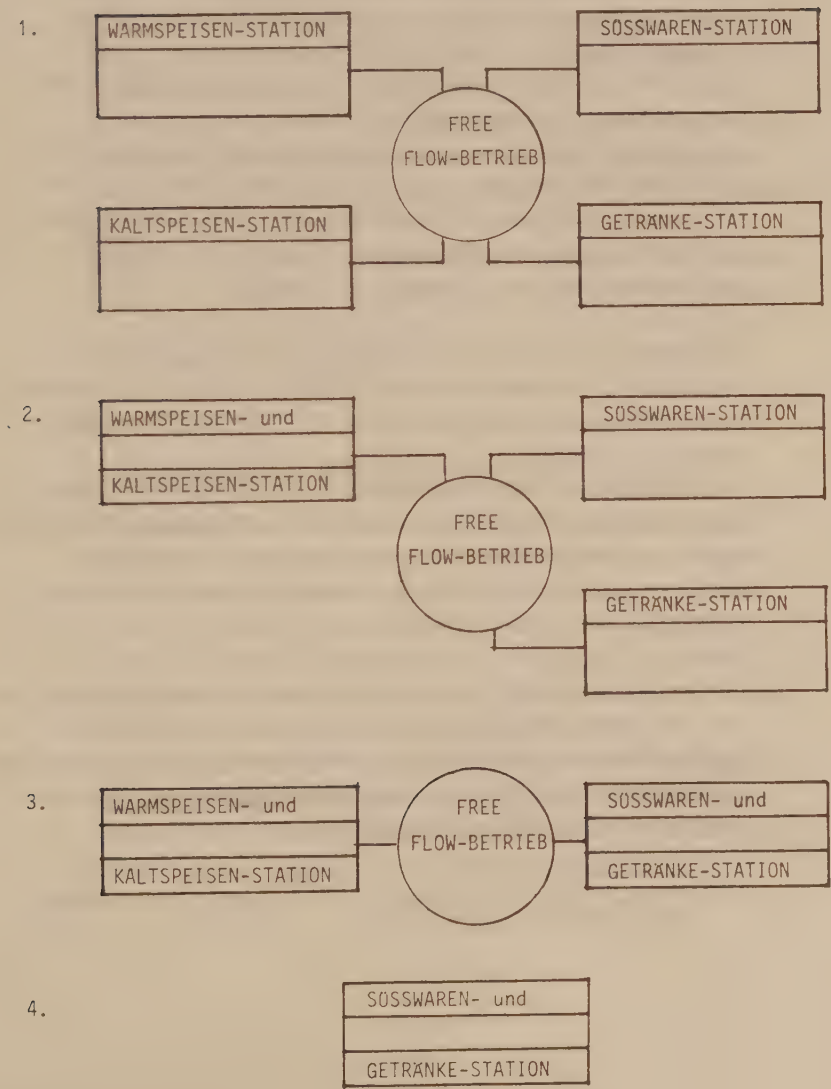
2. Die Betriebstypenstrategie

Unter dem Gesichtspunkt der Ziele eines Gastronomieunternehmens als Franchise-Geber stand die Frage an, ob mit einer Mono- oder Multitypenpolitik expandiert werden soll.
Die Zielbestimmung wurde zugunsten der Monotypenpolitik getroffen, da sowohl die Beispiele aus der Praxis als auch die risikobehafteten, kapitalintensiven Planungs- une Realisationsaktivitäten zur Schaffung mehrerer Betriebstypen der Systemgastronomie von einer Entscheidung zugunsten der Multitypenpolitik abhielten.
Es kann an dieser Stelle unterstellt werden, daß die weiteren Untersuchungen diese Einstellung direkt oder indirekt bestätigten.
Die Betriebstypenstrategie eines Gastronomieunternehmens wird sich folglich auf den Aufbau eines Franchise-Systems mit einem Betriebstyp konzentrieren.

Zur Erhöhung der Standort- und Betriebsgrößenflexibilität ist aber zu prüfen, ob ein spezifischer Systemtyp modular aufgebaut werden kann.
Der modulare Aufbau, der nichts mit den Minimal- oder Maximalanforderungen an die Instrumente der Grundstrukturpolitik zu tun hat, ist z.B. bei einem Fast-Food-Betrieb denkbar, wo eine Süßwarenabteilung (Eis, Waffeln, etc) als eigenständiger Betriebstyp oder als integrierte Einheit geführt werden kann.
Dies gilt insbesondere dann, wenn nach dem Free-Flow-Prinzip gearbeitet wird, in dem von vornherein durch die Kombination verschiedener Einheiten eine erhebliche Betriebsgrößenflexibilität gegeben ist:

Übersicht 56

MODULARER AUFBAU EINES GASTRONOMISCHEN BETRIEBS-TYPS IM FREE-FLOW-SYSTEM



Im Rahmen der Betriebstypenstrukturstrategie ist zu entscheiden, ob mit einer fixierten, standardisierten oder flexiblen Betriebstypenpolitik operiert wird: [115]

Die fixierte Betriebstypenpolitik legt die Grundmerkmale des Betriebstyps eindeutig fest, wobei am Verkaufspunkt keine Änderungs- bzw. Anpassungsaktivitäten durchgeführt werden dürfen. Beispiele hierfür sind Hamburger-Betriebe wie McDonald oder Burger King, aber auch Steak-Häuser wie Maredo oder Block-House und Weinlokale wie die Weinkrüger-Kette.
Die Vorteile liegen in der garantierten Systemdurchsetzung und der Möglichkeit, den Betrieb zentral zu steuern, die Nachteile bei der fehlenden Flexibilität und einer gewissen Schwerfälligkeit der Anpassungsmechanismen, die bei extrem polarisierten Betriebstypen aber eine geringere Rolle spielen.

Die standardisierte Betriebstypenpolitik basiert auf der Festlegung der für relevant erachteten Merkmale, wobei innerhalb vorgegebener Grenzen Freiheitsgrade zur Variation des Programms bestehen.
Sortimentsbezogene Gastronomietypen, die mit einem wechselnden Zusatzprogramm, z.B. auf den verwertungs- und saisonalorientierten Tages- oder Wochenkarten, die in ihrer Struktur und Rezeptur exakt vorgegeben sind, arbeiten, werden als standardisierte Betriebstypen bezeichnet.

Die Betriebstypen mit fixiertem und standardisiertem Programm sind Teil der Systemgastronomie und franchisierbar, während die flexible Betriebstypenpolitik mit vielen oder allen betreiberbezogenen Freiheitsgraden für Franchise-Systeme speziell und für die Systemgastronomie generell ausscheiden.

---

115) Tietz, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979, S. 32o

3. Die Systemstrategie

Analog der Betriebstypenstrategie empfiehlt es sich, an der schon in den Zielen eines Gastronomieunternehmens begründeten Entscheidung für ein Monosystem festzuhalten.
Die in der betriebstypenbezogenen Systempolitik aufgedeckten engen Verzahnungen und gegenseitigen Abhängigkeiten von Instrumental-Kombinationen und Absatzsystem erfordern eine konsequente Systementscheidung und -durchführung.
Eine Ausnahme ist die als notwendig erachtete Mindestzahl von Filialbetrieben im Franchise-System bzw. der gleichwertigen Kombination von Einheiten, die entweder im Filial- oder Franchise-System geführt werden.
Denkbar ist ebenfalls eine Verbindung von Filial- und Agentur-System, die wegen der engeren Verwandschaft unter organisatorischen Gesichtspunkten leichter als die Filial-Franchise-Konstellationen zu bewältigen ist.

4. Die kombinierten Betriebstypen- und Systemstrategien

Die kombinierten Betriebstypen- und Systemstrategien eines Gastronomieunternehmens werden auf der Basis einer Monotypen- und Monosystempolitik, die nur durch ein kombiniertes Filial-Franchise-System durchbrochen werden kann, untersucht, da die Problemstrukturen einer kombinierten Multitypen- und Multisystempolitik am folgendem Beispiel einer Brauerei analysiert werden.

Ausgangspunkt der kombinierten Betriebstypen-Systemstrategien sind die expansionspolitischen Ziele eines Gastronomieunternehmens, die am Beispiel der Marktgrößen- und Marktbesetzungspolitik in ihrer strategischen Komponente beleuchtet werden.

a. Die Marktgrößenstrategie

In der unternehmensbezogenen Marktgrößenstrategie wird durch den Entscheidungsträger die Größe des beabsichtigten Expansionsgebietes festgelegt. Hierbei wird entschieden, ob im lokalen, regionalen, nationalen oder auch internationalen Rahmen der ausgewählte gastronomische Systembetrieb verbreitet wird.
Die auf das Marktgebiet bezogene Strategie wird aus den internen Daten der Management-, Personal- und Kapitalpotentiale, den externen Marktbedingungen und aus den Zielen des Unternehmens abgeleitet und auf den zur Verfügung stehenden Instrumenten zur Realisierung der Ziele aufgebaut.
Dem Entscheidungsträger eines gastronomischen Unternehmens steht es frei, ob er mit oder ohne räumliche Schwerpunkte expandiert. Bei der Bestimmung des Absatzgebietes empfiehlt es sich, neben der punktuellen und flächenmäßigen Verbreitungsstrategie für den geschaffenen und zumindest in Testgebieten erprobten und bewährten Systemtyp parallel eine Strategie des Absatzsystems zu entwickeln und in einer betriebstypen- und systembezogenen Kombinationsstrategie der Marktgrößenpolitik festzuschreiben.

Aus der Vielfalt komplexer Betriebs- und Systemkombinationen werden im folgenden einige Alternativen, die sich in der Praxis bewährt haben, herausgegriffen und empfohlen:

(1) Der Franchise-Geber beschränkt sich auf eine Mindestzahl von Filialbetrieben im engeren Einzugsbereich als Test- und Musterbetriebe, die zur Weiterentwicklung des Leistungsprogramms sowie der Aquisition und Ausbildung der Franchise-Nehmer unerläßlich sind. Darüber hinaus expandiert er im Franchise-System.

(2) Der Franchise-Geber erhöht die Zahl der Filialbetriebe, um zusätzlich aus Rentabilitätsgründen die umsatzstärksten Standorte in Ballungsgebieten zu besetzen und um über erhöhte Aquisitionspotentiale an den wichtigsten Punkten des Marktgebietes verfügen zu können.
Die Zahl der Filialbetriebe wird begrenzt durch die Organisationsstruktur, wobei davon ausgegangen wird, daß keine parallele Filial- und Franchise-Organisation aufgebaut werden muß.

(3) Der Franchise-Geber expandiert ohne Schwergewichte im Filial- und Franchise-System.

(4) Die Netzstrategie des Gastronomiesystems, die auf einem Betriebstyp basiert, besteht darin, daß an Standorten des Expansionsgebietes bis zu einer bestimmten Größenordnung, wie z.B. über 100 000 Einwohnern im Filialsystem und in darunterliegenden Plätzen im Franchise-System operiert wird.

(5) Darüber hinaus wird an Standorten, die z.B. wegen der Bevölkerungsstruktur oder aus Gründen der Absatzreichweite für das Filialsystem nicht opportun erscheinen, ausschließlich im Franchise-System expandiert.

(6) Eine weitere Modifikation besteht darin, daß auch im Filialgebiet Franchise-Betriebe installiert werden, wenn betriebstypenbezogene Voraussetzungen, wie z.B. die Betriebsgröße für das Franchising noch geeignet und für das Filialsystem die Mindestanforderungen unterschritten werden.

Dies ist z.B. der Fall, wenn das betriebsstätteninterne Kontrollsystem durch die persönliche Präsenz und Mitarbeit des Franchise-Nehmers vereinfacht werden kann, während im Filialsystem aus Kontrollgründen personelle Doppelaufgaben, die eine Trennung von Waren- und Geldkreislauf verhindern, nicht realisiert werden können.

Von Bedeutung für die Marktgrößenstrategie ist die Entscheidung, ob im Einzel- oder/und im Gebietsfranchising expandiert wird. Gerade im internationalen Bereich oder in den entferntesten Gebieten der geplanten Marktgröße ist durch Master-Franchisen, bzw. das Absentee-Ownership-Franchise eine schnelle und intensive Marktabdeckung möglich.
Die Erfahrungen in der Gastronomie sind positiv, wenn große und kapitalstarke Unternehmen die Gebietsfranchise übernehmen und eine festgelegte Expansionsrate garantieren.
Ein Beispiel hierfür ist Denny's International, die z.B. in diesem System in Japan innerhalb von 4 Jahren über 1oo Franchise-Einheiten realisieren konnte.
Negative Erfahrungen machten z.B. Wimpy, die durch Master-Franchisen in der Bundesrepublik Schiffbruch erlitten.

b. Die Marktbesetzungsstrategie

Während in der Marktgrößenstrategie die punktuelle und flächenmäßige Ausdehnung des Absatzgebietes determiniert wird, muß in der Marktbesetzungsstrategie über die Reihenfolge der Erschließung des festgelegten Absatzgebietes entschieden werden.

Wie oben ausgeführt, besteht die Alternative, entweder nach
dem Streuprinzip oder
dem Nestprinzip
zu expandieren.

"Beim Streuprinzip bestehen nur schwache räumliche Beziehungen zu zentralen Einrichtungen, so daß sich keine Standortrestriktionen ergeben." 116)

Die Expansion nach der Nest- oder Klumpungsstrategie wird in erster Linie durch die Abhängigkeit von rückwärtigen Diensten, wie einer Zentralküche, - metzgerei oder -konditorei aber auch von zentralen Lagerkapazitäten, bestimmt.
Die Ausgestaltung der betriebstypenbezogenen Instrumental-Kombination entscheidet in diesem Fall über die entsprechende Marktbesetzungsstrategie und die zeitliche Abfolge der Expansion.
Darüber hinaus spielen bei Franchise-Systemen in der Gastronomie noch zwei Gründe eine Rolle bei der Festlegung der Reihenfolge der Erschließung von Standorten.
Zum einen ist es die betriebstypenbezogene Relevanz der Mediawerbung und zum anderen der organisatorische Aufbau des franchisierenden Unternehmens.

Das Erfolgspotential von Betriebstypen der Systemgastronomie hängt im besonderen Maße von ihrem Bekanntheitsgrad ab.
Aus diesem Grunde kommt den Instrumenten der Informations- und Kommunikationspolitik, insbesondere der Sachmittelwerbung in Form von Fernseh- und Rundfunkwerbung, Plakatanschlägen usw., eine herausragende Rangordnung zu.

---

116) Tietz, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976, S. 1585

Eine wirksame und effektive Sachmittelwerbung in der oben beschriebenen Form erfordert aber eine Mindestzahl von Betriebsstätten im Einzugsgebiet der Werbeaktionen, um eine wirtschaftlich sinnvolle Informationspolitik betreiben zu können.
Dies führt dazu, daß Unternehmen wie McDonald, Burger King und Wendy's in der Bundesrepublik zunächst schwerpunktmäßig nach der Klumpungsstrategie ihr System aufbauen.

Prozyklisch überlagert wird dieser Prozeß durch die Anforderungen an den institutionellen Aufbau der Systemorganisation. Sowohl aus Kosten- und Kontrollgründen als auch aus den vorhandenen Restriktionen im Bereich des dispositiven und ausführenden Faktors empfiehlt es sich, nach der Neststrategie zu expandieren.

Zusammengefaßt kann festgestellt werden, daß ein Unternehmen der Systemgastronomie aus drei Gründen nach der Klumpungsstrategie räumlich schwerpunktmäßig aufgebaut sein sollte, wenn folgende Voraussetzungen gegeben sind:

(1) Eine Abhängigkeit von rückwärtigen Diensten.
(2) Eine Relevanz der Sachmittelwerbung.
(3) Eine hohe Kontrollintensität.

Dies gilt sowohl bei der Erschließung neuer Absatzgebiete, als auch bei geplanter Stärkung oder Schwächung vorhandener Marktsektoren.

II. Die Betriebstypen- und Systemstrategien einer Brauerei als Franchise-Geber

Die Zielkonstellation einer Brauerei als Franchise-Geber, die als Grundlage der entsprechenden Betriebstypen- und Systemstrategien heranzuziehen ist, steht im umgekehrten Verhältnis zu den Zielvorstellungen eines franchisierenden Gastronomieunternehmens. (Vgl.S. 237ff dieser Arbeit)

Das brauereispezifische Primat der absatzmarktorientierten Betriebstypen- und Systemstrategien erfordert sowohl eine Expansion mit unterschiedlichen Betriebstypen und einem Bündel von Absatzsystemen, als auch einer brauereiorientierten Imagestrategie. Eigene empirische Untersuchungen ergaben, daß die Brauwirtschaft in der Gastronomie in erster Linie einen sehr wesentlichen Imageträger für ihre Produkte sieht und so die gastronomiebezogene Imagestrategie mit einem zusätzlichen Problem belastet, da die abgehandelten Fragen und Anforderungen an die betriebstypenbezogene Imagepolitik in gleichem Umfang für Systemtypen der Brauerei gelten.
Das gilt auch für die Rückkoppelung der Imageausstrahlung vom Betriebstyp auf die franchisierende Brauerei, wobei aber in diesem Fall mit einem zusätzlichen bierbezogenen Effekt gerechnet wird.

Die zentralen Probleme einer Brauerei beim Aufbau eines Franchise-Systems liegen aber in der skizzierten Multitypen- und Multisystemstrategie.
Auf diese Fragen werden sich die folgenden Ausführungen konzentrieren.

1. Die Betriebstypenstrategie

Die absatzorientierte Betriebstypenstrategie einer Brauerei ist zunächst auf ein System von Getränkebetrieben ausgerichtet, die heute als ihre gastronomischen Hauptumsatzträger bezeichnet werden können.

Bei der Diskussion über die optimalen Instrumental-Kombinationen eines Systembetriebs der Gastronomie stellte sich heraus, daß gerade die Kategorie der Getränkebetriebe nur unter größten Schwierigkeiten zu franchisierbaren Einheiten gestaltet werden können.
Der Entscheidungsträger ist gezwungen zu prüfen, ob Getränkebetriebe mit einem beschränkten standardisierten Speiseprogramm oder einer zentral steuerbaren Unterhaltungskomponente angereichert werden, um den Voraussetzungen eines Systembetriebs gerecht zu werden.
Nach der notwendigen Vorauswahl der Betriebstypenbestimmung aus den Hauptkategorien Getränke-, Speise- oder Unterhaltungsbetrieb und einer eventuellen Mischtypenkonstellation ist in alternativen, betriebstypenbezogenen Konzepten das individuelle Leistungsprogramm der geplanten Gaststättentypen zu planen und zu bestimmen.
Der in der Prüfliste zu Bestimmung des Betriebstypen-Mix eines gastronomischen Systembetriebs aufgezeigte langwierige und aufwendige Planungsprozeß ist bei der Multitypenpolitik für jeden einzelnen vorgesehenen Betriebstyp durchzuführen.
In Optimierungsverfahren und Effizienzprüfungen wird die endgültige planerische Gestalt des jeweiligen Systemtyps festgeschrieben. Darüber hinaus sind die einzelnen Planungstypen einer systeminternen Vergleichsanalyse zu unterziehen, ob sie einerseits zur Nutzung von Synergieeffekten gleiche Potentiale auswerten können und sich aber andererseits auch wieder in ihrer absatzmarktpolitischen Ausgestaltung genügend voneinander abheben und profilieren.

Hierbei werden die Grundlagen der Netzstrategie eines Mehrtypenunternehmens gelegt.
Aus den Ergebnissen der bisherigen Ausführungen ist zu schließen, daß insbesondere im Management- und Personalbereich mit unterschiedlichen Systemen und personellen Ausstattungen operiert werden muß.
Schon hier wird deutlich, daß selbst theoretisch eine Brauerei mit dem Aufbau einer Multitypenstrategie überfordert sein kann, da sie insbesondere die Planungs- und Know-how-Potentiale sich erst beschaffen muß.
Die zentralen Probleme beginnen aber erst bei der Durchsetzung des Konzeptes, wo in Pilot- und Testbetrieben die einzelnen Betriebstypen auf ihre markt- und faktorkombinationspolitische Tragfähigkeit überprüft werden.
Neben den höchsten Anforderungen, die an die zum erheblichen Teil zu beschaffenden Planungs- und Realisationspotentiale gestellt werden, sind einerseits finanzielle Mittel in Höhe von mehreren Millionen Mark erforderlich und werden ungewohnte Ansprüche an die Zeiträume von mehreren Jahren gestellt, die notwendig sind, um einen am Markt bewährten und erprobten franchisierbaren Systemtyp zu schaffen.

Die geraffte Darstellung einer brauereiinitiierten Multitypenpolitik in der Systemgastronomie läßt den Schluß zu, daß schon unter theoretischen Gesichtspunkten nur schwer mit ihrer Realisationsfähigkeit gerechnet werden kann.

Wie in dieser Arbeit schon dargestellt, ergaben eigene empirische Untersuchungen in der Systemgastronomie, daß vielfältige Versuche kapitalstarker und erfolgreicher Gastronomiekonzerne, mit Hilfe der Multitypenpolitik zu expandieren, scheiterten, bzw. nur zu einer unbedeutenden Zahl von Komplementärtypen kamen.

Ausgenommen hiervon sind Systeme mit einem modular aufgebauten Betriebssystem, wie z.B. eigene Erhebungen bei Dairy Queen in Minneapolis, dem zweitgrößten Fast-Food-System der Welt, ergaben.
Dairy Queen verfügt über einen modular aufgebauten Betriebstyp mit einer Süßwareneinheit (soft serve products) und einem sortimentsbezogenen teilbaren Fast-Food-Bereich, die integriert oder in drei Einheiten isoliert realisiert werden.
Der Betriebstyp ist stark auf amerikanische Marktbedingungen zugeschnitten, was auch die Gründe seines Scheiterns in der Bundesrepublik Deutschland sind.

Zusammengefaßt bedeutet dies, daß

(1) unter theoretischen Gesichtspunkten außerordentliche Bedenken gegen den Aufbau einer brauereiinitiierten Multitypenstrategie in der Systemgastronomie bestehen;

(2) eine Brauerei, die sich insbesondere auf die schwierigste Betriebskategorie der Getränkebetriebe konzentrieren würde, infolge fehlender Potentiale und Erfahrungen bei der Planung und Realisierung auch bei anderen Betriebskategorien vor kaum überwindbaren Schwierigkeiten steht;

(3) die Systemgastronomie trotz vielfältiger Versuche kein erfolgreiches Multitypenkonzept realisieren konnte. Darüber kann auch nicht hinwegtäuschen, daß Unternehmen wie Mövenpick, die mehr der Kettengastronomie zuzurechnen sind, mit verschiedenen Typen operieren; und

(4) nur in modular aufgebauten Betriebstypen eine Chance der Multitypenpolitik gesehen werden kann.

2. Die Systemstrategie

Die Analyse der Optimalitäts- und Effizienzprobleme als Grundlage der betriebstypenbezogenen Systementscheidung ergab, daß Franchise-, Agentur- und Filialsysteme den höchsten Effizienzgrad bei der Realisierung von Systemtypen der Gastronomie aufweisen.
Die unter Franchise-Aspekten notwendige Korrespondenz von Filial- und Franchise-Systemen und die Problemstellung des Themas der Untersuchung bedingte im weiteren Verlauf eine Konzentration auf diese isolierten Systeme,bzw. auf die Filial-Franchise-Kombination als Multisystemstrategie.

Die Systemstrategie einer Brauerei, die zur Lösung ihrer Probleme beabsichtigt, im Franchise-System zu expandieren, wird die oben abgehandelten gastronomiespezifischen Auswirkungen einer Filial-Franchise-Systemstrategie in ihr gesamtes Absatzsystemkonzept integrieren müssen.
Aus den eigenen empirischen Untersuchungen war zu entnehmen, daß das Vertragshändler- und Pachtvertragssystem die dominierenden Absatzsystemalternativen der deutschen Brauwirtschaft verkörpern. Die oben durchgeführte Analyse ergab, daß sowohl das Vertragshändler-System als auch das Pachtvertragssystem die geringste Effizienz bei der Durchsetzung eines gastronomischen Systemtyps aufweisen.

Aus existenziellen Gründen kann die Brauwirtschaft aber nicht auf die beiden Säulen ihrer Absatzwegepolitik in der Gastronomie verzichten. Sie wird es auch in Zukunft nicht tun, wie die Angaben zur beabsichtigten Absatzsystempolitik zeigen:

- 83 %: Vertragshändler-System und Pachtvertragssystem;
- 12 %: freie Wirte;
- 9 %: Franchise-System.

Das Dilema ist offensichtlich:

(1) Zur Lösung des zentralen Problems der Absatzwegepolitik der Brauwirtschaft, nämlich die Beseitigung der Abhängigkeit vom Betreiber der Gaststätten, die zusätzlich weder in der notwendigen Qualifikation beschafft werden, noch in der heute gegebenen Situation entsprechend ausgebildet werden können, mußte ernsthaft die Realisierung gastronomiespezifischer Franchise-Systeme ins Auge gefaßt werden.

(2) Zur Sicherung des bestehenden Absatzes ist die Brauerei gezwungen, das Bierlieferungsvertrags- und Pachtvertrags-System weiter zu praktizieren und ihre Effizienznachteile durch eine starke Betreiber- und Gaststättenpersonalabhängigkeit zu bezahlen.

(3) Die Absatzsystemstrategie einer Brauerei würde folglich auf vier verschiedenen Systemen aufgebaut werden:
- dem Vertragshändler-System,
- dem Pachtvertrags-System,
- dem Franchise-System und
- dem Filialsystem.

Dem gegenüber stehen die Erfahrungen in der Praxis, wo erfolgreiche Gastronomiekonzerne ausschließlich mit der oben dargestellten Monosystempolitik,bzw. in der Kombination von Filial- und Franchise-Systemen operieren.

3. Die kombinierten Betriebstypen- und Systemstrategien

Eine Analyse der kombinierten Betriebstypen- und Systemstrategien einer Brauerei steht von der äußerst schwer zu bewältigenden Ausgangssituation, daß einerseits durch eine unrationelle und eventuell verschwommene Multitypenstrategie und eine stark problembelastete Multisystemstrategie als erstes die Frage auftaucht, ob unter diesen Bedingungen eine Brauerei sich überhaupt an den Aufbau eines Franchise-Systems heranwagen sollte.

Vorweggenommen sei, daß es nicht das Ziel dieser Untersuchung ist, eine Globallösung der Probleme der Absatzwegepolitik der Brauwirtschaft in der Gastronomie zu finden. Es gilt vielmehr, die oben gestellte Frage zu beantworten und darüber hinaus zu prüfen, ob Franchising langfristig einen Ansatz für eine Partiallösung beinhaltet und unter welchen Bedingungen in einer kombinierten Betriebstypen- und Systemstrategie eine eventuelle Teillösung realisiert werden kann.

Auf der Grundlage der empirischen Erhebungen, einer Vielzahl von Gesprächen mit Brauerei- und Gastronomieexperten, der eingehenden Analyse von Gastronomie-Aktivitäten mehrerer deutscher Brauereien und eigenen praktischen Erfahrungen wird in Thesenform ein Ansatz einer komplexen, brauereibezogenen Betriebstypen-Systemstrategie entwickelt.
Sie wird in Kurzform dargestellt, da die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen vorausgesetzt werden können.

(1) Die gastronomiebezogene Absatzpolitik einer Brauerei wird streng nach

dem Absatzmarkt Gastronomie und

dem Diversifikationsmarkt Gastronomie

unterschieden.

(2) Die absatzmarktbezogene, komplexe Betriebstypen-Systemstrategie wird zur Erhaltung und Erweiterung des produkt- und sortimentsbezogenen Absatzvolumens einer Brauerei in der konventionellen Absatzwegestrategie weiterbetrieben.

(3) Die diversifikationsmarktbezogene, kombinierte Betriebstypen- und Systemstrategie einer Brauerei orientiert sich ausschließlich an den Erträgen, die aus der Diversifikation der Brauerei zufließen, und an den in den vorhergehenden Abschnitten behandelten Bedingungen der Systemgastronomie.
Die Interessen der Brauerei als Lieferant der Gastronomie werden vernachlässigt.

(4) Die Brauerei baut dafür auf der Grundlage der erörterten Betriebstypen- und Systemstrategie eines Gastronomieunternehmens über eine gastronomische Tochtergesellschaft ein eigenes Franchise-System auf.

(5) Alternativ und ergänzend besteht auch die Möglichkeit, Gebietsfranchisen von eingeführten und bewährten Gastronomiesystemen zu erwerben und entweder nach dem Prinzip des Absentee-Ownership-Franchising über Filialen einer Tochtergesellschaft zu betreiben oder mit Hilfe einer Subsystemstrategie selbst als Franchise-Geber aufzutreten und Unterfranchisen zu vergeben.

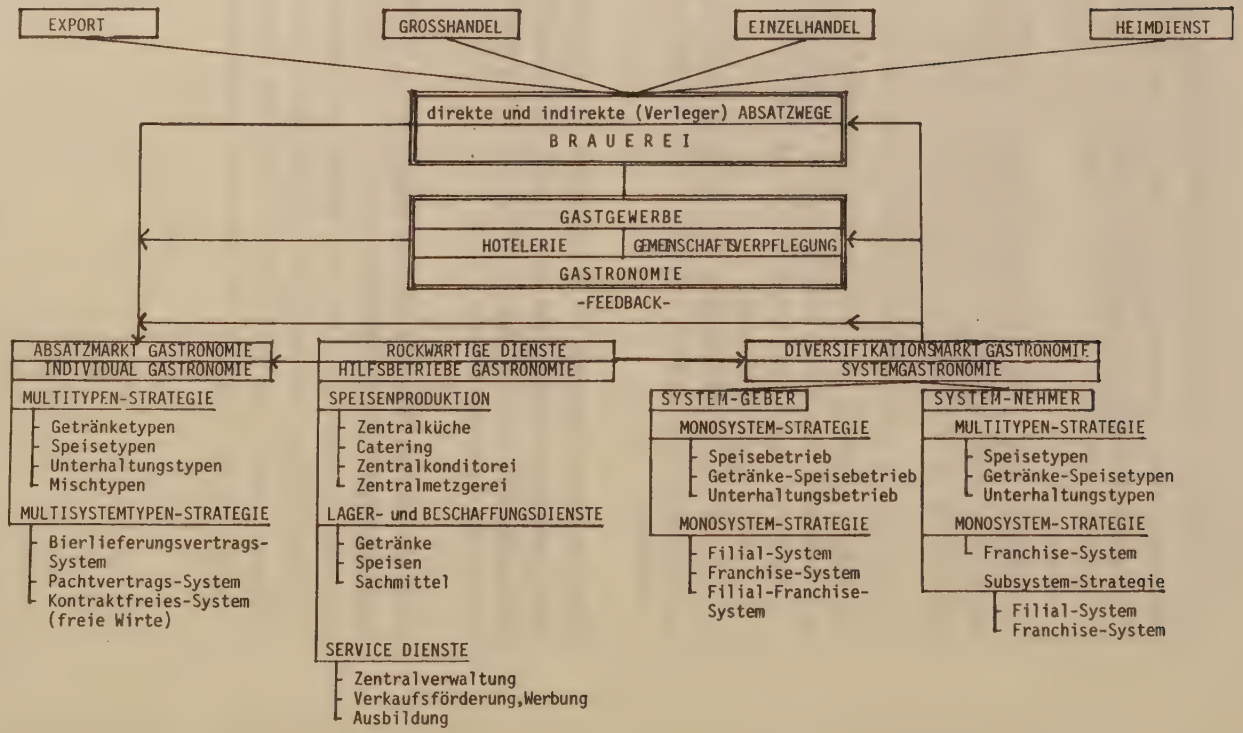
(6) Die für den Diversifikationsmarkt erforderlichen rückwärtigen Dienste in Form von zentralen Institutionen stehen zur Unterstützung und Verbesserung der Situation des Absatzmarktes Gastronomie als verbindende Komponente beiden zur Verfügung.
Hierdurch erfährt die gastronomiebezogene Absatzmarktpolitik der Brauerei kurz- oder mittelfristig ihre erste Befruchtung durch die Diversifikationsaktivitäten.

(7) Das Feedback vom Diversifikationsmarkt zum Absatzmarkt Gastronomie wird langfristig über die dazuerworbenen Markt-, Faktor- und Know-how-Potentiale einen positiven Einfluß ausüben und durch eine neue Standortverwertung einen Prozeß der Umstrukturierung einleiten können.
Die Probleme der Absatzwegepolitik einer Brauerei in der Gastronomie können dadurch langfristig eine eventuelle Lösung erfahren.

In der folgenden Übersicht der Absatzwegepolitik einer Brauerei unter besonderer Beachtung der kombinierten Betriebstypen- und Absatzsystemstrategien in der Gastronomie werden diese Thesen aus Gründen der Anschaulichkeit visualisiert.

Im abschließenden Abschnitt erfahren sie darüber hinaus eine zusätzliche Begründung und Bewertung.

Übersicht 57 DIE ABSATZWEGE EINER BRAUEREI UNTER BESONDERER BEACHTUNG DER KOMBINIERTEN BETRIEBSTYPEN- UND ABSATZSYSTEMSTRATEGIEN IN DER GASTRONOMIE



III. Die Gesamtbewertung der Strategien

Eine Bewertung der besprochenen Strategien erfolgte schon im Verlauf der Untersuchung einerseits durch die empfohlene Festlegung auf eine spezifische Strategieentscheidung und andererseits indirekt durch die ausgeführten Begründungen.

Auf die Ermittlungen von Effizienzmaßen und vergleichenden Gegenüberstellungen wird, soweit sie nicht schon verbal erfolgten, verzichtet, da sowohl der Rahmen dieser Arbeit dadurch überschritten würde, als auch die teilweise konträren Problemstrukturen zu unvergleichbaren Strategiekomplexen führten.
Aus diesen Gründen und zur Vermeidung von Wiederholungen wird abschließend in gestrafter Form nur noch wertend auf einige Schwerpunkte eingegangen.

1. Die Betriebstypen- und Systemstrategie eines Gastronomieunternehmens

Im Rahmen der Bewertung der Monotypen- und Monosystemstrategien ist nochmals darauf hinzuweisen, daß sowohl die theoretischen Analysen als auch die empirischen Untersuchungen einheitlich für diese Entscheidungen sprechen.
Anstatt weitere Ansätze zur Entwicklung neuer Systeme zu unternehmen, erschient es sinnvoller, zur Erhöhung der Standort- und Betriebsgrößenflexibilität intensiv an Modularkonzepten zu arbeiten.
Das gleiche gilt für die Systemdiskussion, wo die Daten- und Zieledynamik eine kontinuierliche Anpassung und Verbesserung des Systemaufbaus und der Systemabläufe bedingt.
Nur bei systemspezifischen Problemen, wie z.B. der Preispolitik oder Bezugsbindungen im Franchise-System, sollte geprüft werden, ob eine Umstrukturierung auf ein alternatives System, wie z.B. das Agentursystem, sinnvoll erscheint.

Gerade das Agentursystem, das bis heute für die Gastronomie noch wenig erforscht und praktiziert wurde, bietet unter Umständen einen interessanten Ansatzpunkt für Systemdiskussionen, die den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden.

In der Frage der Marktgrößen- und -besetzungsstrategien kann nicht eindringlich genug auf eine Beschränkung der Marktgröße aus Kosten- und Kontrollgründen und einer schwerpunktorientierten Marktbesetzungsstrategie nach dem Nestprinzip zur Auswertung der Systembetriebsvorteile in der Informationspolitik und eventueller rückwärtiger Dienste hingewiesen werden.

Eine zu schnelle Expansion, die die Kreativ- und Realisationspotentiale überforderte, führte in vielen Gastronomiesystemen zu uneinholbaren Image-, Qualitäts- und Ertragsverlusten und teilweise zum Scheitern der Systeme.

2. Die Betriebstypen- und Systemstrategien einer Brauerei

Die Kombination der Betriebstypen- und Systemstrategie auf der Basis der praktizierten, konventionellen Absatzwegepolitik in einem integrierten Konzept erlaubt nicht die gleichzeitige Realisierung eines brauereibezogenen Franchise-Systems.
Ohne Trennung der Aktivitäten im absatzmarktbezogenen Marktsektor, der durch die Individualgastronomie bestimmt wird, und im diversifikationsbezogenen Gastronomiemarkt, der durch die Systemgastronomie geprägt wird, erscheint es für eine Brauerei wenig sinnvoll, in Franchise-Systemen aktiv zu werden.
Der auf reine Lieferinteressen ausgerichtete Absatzmarkt Gastronomie erfordert eine intensive Beschäftigung mit den Problemstrukturen der Individualgastronomie, die für die Brauereien von existenzieller Bedeutung sind.

Eine Reihe von Ansatzpunkten, die sich z.B. aus der Auswertung, bzw. dem Aufbau rückwärtiger Dienste ergeben, sind vorhanden, können aber in dieser Arbeit nicht vertieft werden.

Die Restriktionen einer Brauerei, die sich im fehlenden gastronomischen Know-how und den nicht vorhandenen Management- und Personalpotentialen ausdrücken, lassen vermuten, daß im Wege der Kooperation mit erfahrenen gastronomischen Partnern die beste Ausrichtung auf eine erfolgreiche Realisierung eines brauereiinitiierten Franchise-Systems bestehen.
Aber auch der Erwerb von Gebietsfranchisen, die einen oder mehrere erprobte und bewährte Betriebstypen mit dem entsprechenden Managementsystem und einer laufenden Weiterentwicklung und Unterstützung garantieren, ist ein Weg zur Beseitigung der brauereibezogenen Restriktionen.
Gerade für den Aufbau einer zweigeteilten Betrachtung des Gastronomiemarktes empfiehlt sich in der Anlaufphase nicht der langwierige und risikoreiche Weg einer eigenen Systemkreation, sondern der Einkauf bestehender Systeme.
Die Restriktionen liegen hier aber im heute noch geringen Angebot erfolgreicher Gastronomiesysteme.

Eine besondere Bedeutung für die langfristige Gastronomiepolitik kommt dem Aufbau eines Systems von rückwärtigen Diensten zu, die einerseits als gewinnorientierte Diversifikation und andererseits als Serviceleistung gegenüber der Individualgastronomie notwendige Wettbewerbsvorteile verspricht.

Neben dem Feedback aus dem Diversifikationsmarkt Gastronomie erscheinen Aktivitäten in diesen Bereichen die heute sichtbaren optimalen Ansätze zur Lösung der Probleme der gastronomiebezogenen Absatzwegpolitik der Brauwirtschaft zu sein.

5. Kapitel

Schlußbemerkungen

Franchise-Systeme konnten sich bis heute noch nicht nachhaltig in der deutschen Gastronomie durchsetzen, weil die Zeitspanne zwischen der Einführung des Franchising in Deutschland und heute einfach zu kurz war, um nachhaltig gastronomische Franchise-Systeme durchzusetzen.
Zweifellos ist damit die eingangs indirekt gestellte Frage zu einfach und nicht ausreichend beantwortet.

Trotzdem werden zwei wesentliche Faktoren angesprochen:

1. Franchising ist erst seit Beginn der siebziger Jahre in den entsprechenden Kreisen der Wirtschaft bekannt und

2. gastronomische Systeme benötigen von dem Beginn der Planung bis zur nachhaltigen Durchsetzung am Markt sicherlich einen Zeitraum von mindestens zehn Jahren.

Franchise-Systeme finden in der deutschen Gastronomie, wie zu Beginn der Arbeit weiterhin gefragt wird, durch die vorherrschende Rolle der mittelständischen Individualgastronomie und die auf sie ausgerichtete Absatzwegepolitik der deutschen Brauwirtschaft außergewöhnliche Schwierigkeiten vor.
Sie liegen nicht, wie eingangs vermutet, im Franchising als Organisations- und Kooperationssystem selbst, was anhand der allgemeinen, systembezogenen Zielanalyse und dargestellten Zielharmonisierung nachgewiesen wird.

Die Systemgastronomie und Franchising sind geeignet, einerseits der wachsenden quantitativen und qualitativen Nachfrage nach gastronomischen Leistungen gerecht zu werden und andererseits in der Lage, einen Ansatz zur Lösung der betreiber- und personalabhängigen Problemkomplexe der deutschen Individualgastronomie zu liefern.

Als Hauptergebnisse der Untersuchung lassen sich weiterhin folgende Punkte zusammenfassen:

1. Das Ziel der Arbeit, eine Begriffsbestimmung und Abgrenzungsmerkmale des Franchising zu finden, die einerseits den Ansprüchen dieser Untersuchung gerecht und andererseits in Übereinstimmung mit den herrschenden Auffassungen gebracht werden, wurde durch die gründliche Analyse der bekannten Begriffsbestimmungen erreicht und durch die Übernahme des hierbei erarbeiteten Merkmalkatalogs und der verbalen Definition durch den Deutschen Franchise-Verband e.V., München, als offizielle deutsche Begriffsbestimmung bestätigt.

2. Das kategoriale Grundkonzept der Gastronomie liegt in der Erfüllung der komplexen Versorgungs- und Erlebnisfunktion, die Grundlage des Prozesses der Spezialisierung der Leistungsprogramme und der Institutionalisierung gastronomischer Aktivitäten in der Betriebstypenpolitik ist.

3. Die leistungsprogrammbezogene Betriebstypenpolitik, die auch unter dem Gesichtspunkt der Betriebstypendynamik untersucht wurde, ist das herausragende Instrument beim Aufbau von Franchise-Systemen in der Gastronomie.

4. Die Optimierung der Betriebstypenpolitik in der Gastronomie basiert auf der Beachtung des theoretischen Grundkonzeptes der Gastronomie, der Profilierung gegenüber der Individualgastronomie und der individuellen Bewertung der Rangfolge der Relevanz der Instrumente bei der Selektion und Kombination, insbesondere

nach dem Grad der aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten, der gegenseitigen Abhängigkeiten und der Beurteilung durch den Gast.

5. Wie die Optimalitäts- und Effizienzprüfungen ergaben, ist Franchising neben dem Agentur- und Filialsystem das geeigneteste Instrument zur Durchsetzung der leistungsprogrammbezogenen Betriebstypenpolitik.

6. Die Expansion auf der Grundlage der Monotypen- und Monosystemstrategien stellt die optimale Kombination der Betriebstypen- und Systemstrategien dar.
   Eine Ausnahme ist das kombinierte Filial-Franchise-System, das gleichzeitig Voraussetzung eines erfolgreichen Franchising in der Gastronomie ist.

7. Beim Aufbau von brauereiinitiierten Franchise-Systemen in der deutschen Gastronomie muß die Brauwirtschaft streng nach ihren Interessen auf dem Absatzmarkt Gastronomie und dem Diversifikationsmarkt Gastronomie differenzieren.
   Die absatzmarktbezogene, komplexe Betriebstypen-Systemstrategie orientiert sich ausschließlich an den Absatzinteressen und verläuft weiterhin in den konventionellen Absatzwegestrategien.
   Die diversifikationsmarktbezogene Betriebstypen- und Systemstrategie orientiert sich ausschließlich an den Erträgen aus dem gastronomischen Diversifikationsmarkt und vernachlässigt die Lieferinteressen der Brauerei.
   Die diversifikationsmarktorientierte Betrachtungsweise erlaubt den Aufbau brauereiinitiierter Franchise-Systeme.

Die Untersuchung wurde schwergewichtet unter dem Gesichtspunkt der Leistungsprogrammpolitik durchgeführt, was besagt, daß primär die vorrangige Frage nach dem, was gemacht werden soll, zu beantworten war.

Wie konkret die Vorschläge der Programmpolitik in die Realität zu transponieren sind, ist Aufgabe der Management- und Realisationspolitik.
Es läßt sich deshalb ausblickend feststellen, daß eine Ergänzung der vorliegenden Untersuchung unter dem Gesichtspunkt der Managementpolitik und der Realisationstechnologien äußerst wertvoll wäre, denn nicht alles, was gemacht werden soll, kann auch gemacht werden.

Weitere Ansatzpunkte für anschließende Untersuchungen sind die Fragen, die sich aus der Umstrukturierung bestehender Gastronomiesysteme, insbesondere unter Beachtung des Agentursystems, ergeben, und wie konkret das Modell einer absatzmarkt- und diversifikationsmarktorientierten Absatzwegepolitik einer Brauerei aussehen könnte.

Die Grundlagen für die wissenschaftliche Bearbeitung der erweiterten Fragenkomplexe sind in der vorliegenden Arbeit gelegt.

Anlage 1

Definition du Franchising:

"Le franchising se définit comme une méthode de collaboration entre une Entreprise Franchisante d'une part et une ou plusieurs Entreprises Franchisées d'autre part.

Elle implique pour l'Entreprise Franchisante:

1) - La propriété d'une raison sociale, un nom commercial, des sigles symboles, une marque de fabrique de commerce ou de service ainsi qu'en savoir faire mis à la disposition d'une entreprise franchise.

2) Une collection de Produits et/ou des Services:

- offerte d'une manière originale et spécifique,
- exploitée obligatoirement et totalement selon des techniques commerciales uniformes préalablement expérimentées et constamment mises au point et contrôlées.

Cette collaboration a pour but un développment accéléré des entreprises contractantes par l'action commune résultant de la conj nction des hommes et des capitaux, tout en maintenau leur indépendance respective, dans le cadre d'accords d'exclusivité réciproque.

Elle implique une rémunération ou un avantage économique acquis au Franchiseur propriétaire de la marque".

(Fédération Européene du Franchising)

Anlage 2

Definizione del Franchising

Il Franchising - Affiliazione commerciale - è una forma di collaborazione continuativa per la distribuzione di beni o servizi fra un imprenditore ("Affiliante") e uno o più imprenditori ("Affiliati"), giuridicamente ed economicamente indipendenti uno dall'altro, che stipulano un apposito contratto attraverso il quale

a) l'Affiliante concede all'Affiliato l'utilizzazione della propria formula commerciale, comprensiva del diritto di sfruttare il suo know-how (l'insieme delle tecniche e delle conoscenze necessarie) ed i propri segni distintivi, unitamente ad altre prestazioni e forme di assistenza atte a consentire all'Affiliato la gestione della propria attività con la medesima immagine dell'impresa affiliante; e

b) l'Affiliato si impegna a far proprie politica commerciale ed immagine dell'Affiliante nell'interesse reciproco delle parti medesime e del consumatore finale, nonchè al rispetto delle condizioni contrattuali liberamente pattuite.

(Associazione italiana del franchising)

Anlage 3

"Meanings"

A contractual licence granted by one person (the franchisor) to another (the franchisee) which:

a) permits or requires the franchisee to carry on during the period of the franchise a particular business under or using a specific name belonging to or associated with the franchisor; and

b) entitles the franchisor to exercise continuing control during the period of the franchise over the manner in which the franchisee carries on the business which is the subject of the franchise; and

c) obliges the franchisor to provide the franchisee with assistance in carrying on the business which is the subject of the franchise (in relation to the organisation of the franchisee's business, the training of staff, merchandising, management or otherwise); and

d) requires the franchisee periodically during the period of the franchise to pay to the franchisor sums of money in consideration for the franchise or for goods or services provided by the franchisor to the franchisee; and

e) which is not a transaction between a holding company and its subsidiary (as defined in section 154 of the Companies Act 1948) or between subsidiaries of the same holding company or between an individual and a company controlled by him."

(British Franchise Association)

Anlage 4

O B E R S I C H T E N V E R Z E I C H N I S

Seite:

Obersicht 1 : Relevante Merkmale des Franchising aus der Sicht internationaler und nationaler Franchise-Verbände 19

Obersicht 2 : Relevante Merkmale des Franchising aus der Sicht internationaler und nationaler Franchise-Verbände, deutschsprachiger Autoren und der deutschen Rechtsprechung 25

Obersicht 3 : Katalog der wesentlichen Merkmale des Franchising . 26

Obersicht 4 : Relevante Merkmale des Franchising aus der Sicht internationaler und nationaler Franchise-Verbände, deutschsprachiger Autoren und der deutschen Rechtsprechung auf der Grundlage des Merkmalkatalogs des Deutschen Franchise-Verbandes . 28

Obersicht 5 : Definition des Franchising 29

Obersicht 6 : Begriffssystem des Franchising nach klassifizierenden Gesichtspunkten 32

Obersicht 7a: Die Begriffspyramide des Franchising nach leistungsprogrammpolitischen Gesichtspunkten 33

Obersicht 7b: Die Begriffspyramide des Franchising nach rechtlich-organisatorischen Merkmalen 34

Obersicht 7c: Die Begriffspyramide des Franchising nach marktpolitischen Merkmalen 35

Obersicht 7d: Die Begriffspyramide des Franchising nach faktorkombinationspolitischen Merkmalen 36

Obersicht 7e: Die Begriffspyramide des Franchising nach finanzpolitischen Merkmalen 37

Obersicht 8 : Typen des Franchising 47

Obersicht 9 : Die Abgrenzungsmerkmale von Franchise zu verwandten Systemen aus der Sicht des Franchise-Gebers 63

Obersicht 10 : Eine Methode der Bestimmung der Verwandtschaftsgrade der Absatzsysteme zu Franchise-Systemen 65

Obersicht 11 : Verwandtschaftsgrad der Absatzsysteme zu Franchise nach dem Verhältnis der gesamten Merkmalsklassen und der Zahl der gemeinsamen Merkmale 66

Übersicht 12 : Ansatz einer Typologie von Gastronomie-Einheiten 81

Übersicht 13 : Die gesetzliche Regelung für die Konzession von Schankräumen 97-98

Übersicht 14 : Die sozialökonomischen Daten als Einflußfaktoren auf den Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme 100

Übersicht 15 : Die Schwerpunkte der bisherigen und künftigen Werte als Einflußfaktoren auf den Prozeß der Spezialisierung der Leistungsprogramme 101

Übersicht 16 : Die Ableitung der Spezialisierung der Leistungsprogramme der Gastronomie aus der Veränderung sozialökonomischer Basismerkmale unter Berücksichtigung quantitativer und werteorientierter Konsequenzen 103

Übersicht 17 : Eine Typologie von Gastronomieeinheiten unter dem Gesichtspunkt der Produkt- und Sortimentspolitik .. 111

Übersicht 18 : Beispiele einer Betriebstypenpolarisierung in
Übersicht 19 : der Gastronomie 121

Übersicht 20 : Beispiele einer gastorientierten Segmentierung 123

Übersicht 21 : Die makroanalytische Analyse der gastgewerblichen Betriebstypendynamik 124-126

Übersicht 22 : Allgemeine bisherige und künftige, für das nächste Jahrzehnt zu erwartende Tendenzen des sozialökonomischen Wandels 131

Übersicht 23 : Die Entwicklung der Mahlzeiten außer Haus (Tischgäste) in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1985 136

Übersicht 24 : Die Entwicklungstendenzen für die Außer-Haus-Verpflegung 137

Übersicht 25 : Anzahl- und Umsatzentwicklung der Gastronomiebetriebe von 1961 - 1976 (Gesamtübersicht) 143

Übersicht 26 : Anzahl- und Umsatzentwicklung der Gastronomiebetriebe von 1961 - 1976 (Einzelübersichten) 144

Übersicht 27 : Prozentualer Anteil der Unternehmenszahl und der Größenklassen von 1968 - 1976 im Gastgewerbe der Bundesrepublik Deutschland 149

Übersicht 28 : Prozentualer Anteil der Unternehmenszahl und der Umsatz-Größenklassen von 1968 - 1976 der Gast- und Speisewirtschaften in der Bundesrepublik Deutschland 150

Übersicht 29 : Die führenden Catering-Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland 183

Übersicht 30 : Die Ziele: ihre leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung 231

Übersicht 31 : Die Ziele: ihre leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung 232

Übersicht 32 : Die Ziele: ihre leistungsprogrammbezogenen Merkmale, ihre institutionelle Zuordnung und Übereinstimmung 233

Übersicht 33 : Vergleich der Ergebnisse der Brauereiumfrage und veröffentlichter gesamtwirtschaftlicher Werte der Brauwirtschaft 242

Übersicht 34 : Einige grundlegende Differenzierungen zwischen einer Brauerei- und einer Gastronomiegesellschaft . 245

Übersicht 35 : Die Bedürfnismatrix der kognitiven Dissonanz 261

Übersicht 36 : Die Bedürfnismatrix der kognitiven Dissonanz und die gastkontaktrelevanten Elemente der Gaststätte . 261

Übersicht 37 : Eine Systematisierung des Ablaufprozesses beim Gastronomiebesuch 268

Übersicht 38 : Die Servicepolitik bei verschiedenen Betriebstypen der Speisegastronomie 289

Übersicht 39 : "Struktur einer Kapitalbedarfsrechnung für den Aufbau eines Systems von Gastronomiebetrieben" 319-320

Übersicht 40 : Instrumente der Finanzierung 321

Übersicht 41 : Die Vor- und Nachteile der Individualgastronomie gegenüber der Systemgastronomie 325

Übersicht 42 : Die Bewertung der Instrumente der Betriebstypenpolitik unter dem Gesichtpunkt der Systemgastronomie 327-329

Übersicht 43 : Eine Checkliste zur Bestimmung des Betriebstypen-Mix eines gastronomischen Systemtyps 330

Übersicht 44 : Die Rangfolge der Instrumente der Betriebstypenpolitik in der Individualgastronomie sowie in Filial- und Franchise-Systemen aufgrund der wechselseitigen Beeinflussung 336

Übersicht 45 : Die Rangfolge der Instrumente der Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie aufgrund des Beeinflussungsgrades durch den Entscheidungsträger 340

Übersicht 46 : Ein Vergleich verschiedener Rangplätze der Instrumente der Betriebstypenpolitik zur Ermittlung einer Rangfolge eines Speisebetriebes der Systemgastronomie 342

Übersicht 47 : Rangfolge der Relevanz der Instrumente der Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie (Speisebetrieb) 342

Übersicht 48 : Die Grundsätze zur Optimierung der Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie 343

Übersicht 49 : Die Bewertung alternativer Absatzsysteme in Relation zu den Instrumenten der Betriebstypenpolitik 355

Übersicht 50 : Die Bewertung alternativer Absatzsysteme in Relation zu den Instrumenten der Betriebstypenpolitik ..... 356 - 357

Übersicht 51 : Eine quantitative Bewertung der Relationen von alternativen Absatzsystemen und Instrumenten der Betriebstypenpolitik unter dem Gesichtspunkt der Realisierung eines Systembetriebes der Gastronomie . 359

Übersicht 52 : Die Gewichtung der Instrumenten-System-Werte der betriebsbezogenen Absatzsystempolitik mit den Faktoren der aktiven Beeinflussungsmöglichkeiten in der Betriebstypenpolitik der Systemgastronomie . 362

Übersicht 53 : Die Gewichtung der Instrumenten-System-Werte der betriebstypenbezogenen Absatzsystempolitik mit den Faktoren der Relevanz der Instrumente der Betriebstypenpolitik in der Systemgastronomie 363

Übersicht 54 : Ein Beispiel zur Ermittlung der optimalen betriebstypenbezogenen Systementscheidung und der entsprechenden Effizienzmaße bei unterschiedlichen Zielkonstellationen 364

Übersicht 55 : Rangfolge der Systeme nach der Gesamtheit der Betrachtungsweisen 366

Übersicht 56 : Modularer Aufbau eines gastronomischen Betriebstyps im Free-Flow-System 373

Übersicht 57 : Die Absatzwege einer Brauerei unter besonderer Beachtung der kombinierten Betriebstypen- und Absatzsystemstrategien in der Gastronomie 390

T A B E L L E N V E R Z E I C H N I S

Seite:

Tabelle 1 : Die Entwicklung der Anzahl der Verpflegten und der Anzahl der Mahlzeiten außer Haus in der Bundesrepublik Deutschland von 1975 bis 1985 135

Tabelle 2 : Durchschnittliche monatliche Ausgaben in DM des Vierpersonen-Arbeitnehmerhaushalts mit mittlerem Einkommen des Haushaltsvorstandes für Speisen und Getränke in Gaststätten 1964 - 1977 137

Tabelle 3 : Ausgewählte gastronomische Unternehmen nach Betriebstypen von 1961 - 1976 139

Tabelle 4 : Einwohner pro ausgewähltes Gastronomie-Unternehmen 1961 - 1976 140

Tabelle 5 : Die Ausgaben in der Gastronomie pro Kopf der Bevölkerung und der Anteil der Ausgaben am Bruttosozialprodukt 141

Tabelle 6 : Bruttoumsätze des Gastgewerbes von 1961-1978 - in DM 1.000,-- - 141

Tabelle 7 : Die reale Umsatzentwicklung 1970-1978 145

Tabelle 8 : Vergleich der prozentualen Entwicklung von Zahl und Umsatz 1968 + 1976 für die Unternehmen nach Sparten und Größenklassen 148

Tabelle 9 : Durchschnittliche Aufwandsstruktur der einzelnen Betriebskategorien in Prozent der Gesamtleistung 153

Tabelle 10 : Aufwandsstruktur der Cafés in Prozent der Gesamtleistung 154

Tabelle 11 : Aufwandsstruktur der Gast- und Speisewirtschaften inclusive Bahnhofrestaurants in Prozent der Gesamtleistung 155

Tabelle 12 : Aufwandsstruktur der Bar, Tanz- und Vergnügungslokale in Prozent der Gesamtleistung 156

Tabelle 13 : Die Entwicklung der Bestände und der Verbindlichkeiten aus Lieferung und Leistung von Einzelhandel und Sparten der Gastronomie 1969 und 1973 in DM 1.000,-- pro durchschnittliche Bilanzsumme je Betrieb 160

Tabelle 14 : Lebenserwartung nach Berufen in der Bundesrepublik Deutschland 168

Tabelle 15 : Die zwanzig größten Gaststättenketten in der Bundesrepublik Deutschland 1974 und 1978 nach der Anzahl der Betriebe 170

Tabelle 16 : Die zwanzig größten Gaststättenketten in der Bundesrepublik Deutschland nach den erzielten Umsätzen im Jahr 1978 171

Tabelle 17 : Ein Vergleich von vier Systembetrieben der Speisegastronomie 173-174

Tabelle 18 : Vergleich der Preise von 1975 der Gast- und Speisewirtschaften, der Handels- und der Systemgastronomie anhand ausgewählter Produkte in DM 176

Tabelle 19 : Vergleich der Anteile der Kosten des Wareneinsatzes und des Personals in Prozent der Nettoumsätze für die Gast- und Speisewirtschaften, die Handels- und Systemgastronomie 178

Tabelle 20 : Entwicklung der Erwerbstätigen im Wirtschaftszweig Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe laut Volks- und Berufszählungen 185

Tabelle 21 : Betriebliche Fachausbildung 186

Tabelle 22 : Berufsausbildungs-Struktur der Erwerbstätigen im Gastgewerbe 187

Tabelle 23 : Entwicklung der Struktur der Ausbildungsverhältnisse 1968 und 1977 188

Tabelle 24 : Köche und Kellner mit abgeschlossener Berufsausbildung, die 1970 noch im erlernten Beruf beschäftigt waren 190

Tabelle 25: Bierausstoß (BRD) in 10 000 hl 243

Tabelle 26 : Die wechselseitige Beeinflussung der Instrumente der Betriebstypenpolitik in der Individualgastronomie ... 337

Tabelle 27 : Die wechselseitige Beeinflussung der Instrumente der Betriebstypenpolitik im Franchise-System 338

Tabelle 28 : Die wechselseitige Beeinflussung der Instrumente der Betriebstypenpolitik im Filialsystem 339

Anlage 6

Verzeichnis der Gesprächspartner "Gastronomie"

Acheson, D.: Kentucky Fried Chicken, London, Großbritannien

Alzen, M.; Inhaberin, "Weinhaus Maternus", Bad Godesberg

Bader, K.; Inhaber, Restaurant "Donisl", München

Baues, E.: Inhaber Restaurant "Ponnystall", München

Baumhauer, F.: Dipl.Kaufm./Dipl.-Volkswirt, Geschäftsführer, Stadthallengastronomie "Ratskeller", Osnabrück

Baur, R.: Inhaberin, Diskothek "Parabel", Krefeld

Berg, G.: Managing Director, Dairy Queen International, Minneapolis, USA

Biemann, H.: Inn-Consult GmbH, München

Block, E.; Inhaber Restaurants "Block-House", Hamburg

Boettner, A.: Inhaber, Restaurant "Boettner", München

Broßmann, B.; Assessor, Prokurist, Wienerwald Franchise GmbH, München

Brückner, W.: Restaurant "Arames", München

Chow, N.; Inhaberin, Chinarestaurant "Hong Kong", Freiburg

Cipriani, Dr. P.: Inhaber "Hotel Cipriani" und Harry's Bar", Venedig, Italien

Cramer, P.; Inhaber, "Regina Coctail-Lounge-Bar", München

Diomez, S.: Vice President, "Sambos Restaurant Inc.", Santa Barbara, USA

Ebe, D.: Inhaber, Diskothek "Tangente" Ulm

Epp, H.J.; Inhaber, "Hotel Belvedere" und "Gastronomie Consulting" Bad Wiessee

Farwell, L.: Senior Vice President, Hilton Inns, Inc., Beverly Hills, USA

Fuchs, M.: Diskothek "Zapzarap" , Regensburg

Gallmann, P.: Inhaber, Restaurant "Entrecôte, Osnabrück

Gebhard, Geschäftsführer, "Arabella-Hotels", München

Giordano, G.; Inhaber, Restaurant "Sole d'Oro", Heidelberg

Grieder, P.; Director Europeen Operations, Dennis Restaurants Inc., Minneapolis, USA

Grohsmann, D.: Inhaber, Restaurant "Doctor Flotte", Heidelberg

Haag, B.: Inhaber, Restaurant "Alte Münz", Freiburg, Vorsitzender der Sektion Baden Baden der Deutschen Barkeeper-Union

Hahn, A.: Inhaber Restaurants "Hahnhof", Deidesheim

Halbauer, B.: Inhaber, "Rodeo-Steak", München

Hermansen, A.: "Hilton Inns Inc.", Beverly Hills, USA

Hemberger, B.: Inhaber, Restaurant, "parc fermé", Stuttgart

Higgins, R.: Vice President International, Dennis Restaurant Inc., Minneapolis, USA

Hoffmann, B.: Inhaber, "Messegaststätte München" Restaurant "Piroschka", München

Hoffmann, K.: stellvertretender Geschäftsführer, "Hotel Sheraton", München

Hopp, C.: Inhaber, "Ratskeller",Köln

Hoppenz, H.J.: Inhaber,Restaurant "Wurstkuchl", Berlin

Höhne,N.: Dipl.-Volkswirt, Restaurant "Warsteiner Stuben", Freiburg

Holl, H.: Inhaber, Restaurant "Heinz Höll", Berlin

Holl, M.: Geschäftsführender Gesellschafter, Maredo GmbH & Co BetriebsKG,Stuttgart

Jedecke, K.K.: Inhaber, Restaurant "Alte Münz", Krefeld

Justice, J.: Vice President Franchise Relations, "International House of Pancakes (IHOP), North Hollywood, USA

Käfer, G.: Inhaber, Käfer-Betriebe, München

Kanstinger, E.: Inhaber, Restaurant "Café Journal", Freiburg

Kelsch, L.: Inhaber, Restaurant "Binding Brez'l" Freiburg

Keller, F.: Inhaber, Restaurant "Schwarzer Adler", Oberbergen

Kirsch, N.: Inhaber, Restaurant "La Mer", München

Klaus,A.: Vice President Europe, Geschäftsführer McDonalds GmbH, München

Kremmler, F.: Inhaber, Restaurant "Wurstkuchl"u."Doctor Flotte", München

Kruis, D.: Inhaber, Café "Tangente Jour", Tübingen

Kuffler, R.: geschäftsführender Gesellschafter der Kaub + Kuffler-Gruppe, München

Levy, I.: Inhaber, Restaurant "Maître", Berlin

Lynch, C. jr.: Vice President, Burger King Inc., Miami, USA

Mahlknecht, H.: Inhaber Restaurant "Gaststube im Zunfthaus der Schiffleute", Ulm

Mathis, H.: Inhaber, Restaurant "Corviglia", St. Moritz, Schweiz

Meier, H.J.: Inhaber, Restaurants "Historische Wurstküche" und "Neue Wurstkuchl", Regensburg; Gesellschafter der Kaub+Kuffler+ Meier, Wurstkuchl-Holding GbR, München

Nobel, J.: "Denny's Inc.", La Mirada, USA

Önder, R.: Inhaber, Restaurant "Grill-Parzer", München

Osterthun, D.: Verkaufsleiter Süddeutschland, "Nordsee-Restaurants", Weinheim

Passarelli S.: Inhaber Restaurant "Krone" Ulm

Rüb, D.: Inhaber, Diskothek "Tangente", Marburg

Rüsch, E.: Inhaber, Restaurant "La Cave", München

Scherer, N.: Inhaber, Restaurant "Landhaus Scherer", Hamburg

Schiffer, R.: Inhaber, Café "Tangente Jour, Frankfurt

Schönhaber, D.: Restaurantleiter, Restaurant , "Weinkrüger", München

Schillinger, F.: Inhaber, Restaurant "Schillinger", Colmar, Frankreich

Schulze, H.: Geschäftsführer Gastronomie, "Arabella-Hotel", München

Schmid, G.: Inhaber, Restaurant "Belvedere-Stöckl", Wien, Österreich

Sommer, E.: Inhaber, Restaurant "Alfi's Treff", Tübingen

Sommer, R.: geschäftsführender Gesellschafter, Assessor, Gaststättenverwaltungsgesellschaft mbH, Tübingen

Seifert, G.: Inhaber, Restaurant "Doctor Flotte", Mainz

Stöbe, U.: Inhaber, Restaurant "Doctor Flotte", Heidelberg

Tong, N.: Inhaber, China-Restaurant "Princess Garden", München

Wagner, M.jr.: Operations Manager, International Dairy Queen Inc., Minneapolis, USA

Wahl, Dr. F.: Geschäftsführer, Deutscher Hotel- und Gaststätten-Verband, Bad Godesberg

Weinfurtner, M.: Inhaberin, Café "Weinfurtner", Kaufbeuern

Winzinger, H.: Geschäftsführer, Wendy Restaurant GmbH, München

Witzigmann, E.: Inhaber, Restaurant "Aubergine", München

Yilmaz, Inhaber, Restaurant "Montenegro", München

Zumsteg, H.: Inhaber, Restaurant"Kronenhalle",Zürich, Schweiz

Anlage 7

Verzeichnis der Gesprächspartner "Brauereiwirtschaft"

Beck-Peccoz, E.von; Geschäftsführer, Schloßbrauerei Au,Hallertau

Becker, L.; Deutscher Brauerbund, Bonn

Beckmann, L.; Verkaufsleiter, Dortmunder Union-Schultheiss Brauerei AG, Dortmund

Besta, H.; Geschäftsführer, Germania Brauerei F. Dieninghoff GmbH Münster

Breier, A.; Verkaufsleiter Gastronomie, König-Brauerei KG, Duisburg

Dinkelacker, P.; Hauptaktionär, geschäftsführender Gesellschafter, Dinkelacker-Wulle AG Brauerei, Stuttgart

Feierling, Dr. H.; Inhaber, Inselbrauerei Julius Feierling, Freiburg

Först, J.; Geschäftsführer, Sigel-Brauerei, Pfullingen

Hahl, Dr.; Vorstand, Brauerei Moninger, Karlsruhe

Heiter, R.; Verkaufsleiter, Osnabrücker Aktien-Bierbrauerei, Osnabrück

Hürlimann ,M.; Inhaber, Hürlimann Brauerei AG, Zürich, Schweiz

Lange, G.; Vorstand, Binding-Brauerei AG, Frankfurt/M.

Löffler, H.; Dipl.-Kfm., Vorstand, Bavaria- und St. Pauli-Brauerei, Hamburg

Lühmann, v.; Vorstand, Dortmunder Union-Schultheiss Brauerei AG, Dortmund

Mc Guire, J.; President, Papst Brewery, Milwaukee, USA

Mühl, Dr. H.D.; Vorstand, Osnabrücker Aktien-Bierbrauerei, Osnabrück

Obenaus, G.; Geschäftsführer, Hannen Brauerei GmbH, Willich

Reichel,Dr.H.; Vorstand, Fürstliche Brauerei Thurn + Taxis GmbH, Regensburg

Sandler, Dr. G.G.; Generalbevollmächtigter, Oetker-Gruppe, Bielefeld

Schenkel, H.; Verkaufsleiter, König-Brauerei KG, Duisburg-Beeck

Schneider, H.; Vorstand, Paulaner-Salvator-Thomasbrau AG, München

Schöttle, W.; Vertriebsleiter, Ganter-Brauerei GmbH, Freiburg

Schwarzer, H.; Vorstand, Stern-Brauerei Carl Funke AG, Essen

Soltmann, Dr.D.; Vorstand, Spaten-Franziskaner-Bräu KGaA G. Sedlmayer ,München

Stange, Dr. J.; Vorstand, Dortmunder Actien-Brauerei DAB, Dortmund

Vogel, H.; Vorstand, Elbschloß-Brauerei, Hamburg

Weiss, D.; Vorstand, Schwaben Bräu Rob. Leicht AG, Stuttgart

Zeller, Dr.; Vorstand, Spaten-Franziskaner-Bräu KGaA G. Sedlmayer, München

Zerrahn, K.; Vorstand, Henninger-Bräu KGaA, Frankfurt/M.

Zimbauer, N.; Vorstand, "Löwenbräu", München

Anlage 8

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

BECKER, Jochen: Die Strukturwandlungen in der Gastronomie als Herausforderung für die Brauwirtschaft, in: Roland Berger & Partner, Seminar am 6./7. Mai 1975 in München

BENKER, Gertrud: Der Gasthof, (Verlag Georg D.W. Callwey) München 1974

BERGER, Roland: Strategische Unternehmensführung in der Brauwirtschaft bei Absatzstagnation und Ertragsrückgang, Seminar in München vom 20.-22. November 1975

BERTALANFFY von, L.: General System Theory Foundation, Development, Applications, New York 1968

BIDLINGMAIER, Johannes: Marketing 2, (Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH), Hamburg 1973

BOCK, Karl-Heinz: Weinabsatz im Gastgewerbe der Bundesrepublik Deutschland, Untersuchung zur Preisgestaltung und Verkaufspolitik, Diss., Gießen 1977

BOCUSE, Paul: Die Neue Küche, (Econ-Verlag) Düsseldorf, Wien 1977

BOHL, A.: Zum Essen oder zum Friseur, das Essen im Betrieb wird oft verschmäht, in: Handelsblatt, vom 17. Juli 1974

CURRY, J.A.H. et al.: Partners for Profit, a Study of Franchising, (American Management Associations, Inc.) New York 1966

DAHINDEN, Justus: Neue Restaurants, Ein internationaler Querschnitt, (Verlag Georg D.W. Callwey) München sowie (Verlag Gerd Hetge) Stuttgart 1973

DEUTSCHE HOTEL UND GASTSTÄTTENZEITUNG: Eine Studie der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH: Bestandsaufnahme betriebswirtschaftlicher Daten aus der Gemeinschaftsverpflegung, in: Gastgewerbliche Schriftenreihe des DEHOGA, Bonn-Bad Godesberg, Nr. 4, Dezember 1975

DEUTSCHE HOTEL UND GASTSTÄTTENZEITUNG: Deutscher Hotel- und Gaststättenverband e.V. (Hrsg.) Jahresbericht 1977/78, Bonn 1978

DEUTSCHE HOTEL UND GASTSTÄTTENZEITUNG: Gastgewerbliche Schriftenreihe Nummer 25, Eine Untersuchung der Betriebsberatung Gastgewerbe GmbH, Düsseldorf: Zur Situation des gastgewerblichen Arbeitsmarktes, Bonn-Bad Godesberg, Dezember 1978

DIXON, Donald F.: The impact of recent antitrust decisions upon Franchise Marketing, in: Business Topics, Vol. 17, Nr. 2 (Spring 1969)

EMMONS, Robert: The American Franchise Revolution, A New Management Thrust, Newport Beach, California 1970

FESTINGER, Leon: Theory of Cognitiv Dissonance, Evanston 1957

FRESE, Erich: Managementlehre, Abkehr vom Homo Oeconomicus? in: Management, Dezember 1978

FRIEDMANN, Milton: Kapitalismus und Freiheit, (Deutscher Taschenbuch-Verlag) München 1976

GLICKMAN, Gladys: Franchising, (Matthew Bender & Company Incorporated, Libery of Congress Catalog) Card Number: 64-1242, Vol. 1, New York 1977

GROCHLA, Erwin: Systemtheorie und Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 40. Jhrg., 1970, Nr. 1

GROSS, Herbert/SKAUPY, Walter: Das Franchise-System.Neue Vertriebswege für Waren und Dienste, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1968

GROSS, Herbert/SKAUPY, Walter: Franchising in der Praxis, Fallbeispiele und rechtliche Grundlagen, (Econ-Verlag) Düsseldorf Wien 1976

GROVES, Harald M.: Franchise in: The Encyclopedia Americana, the International reference work, Bd. 11 (gezählte 34. Auflage) New York - Chicago - Washington 1961

GRUNDSTEIN, Hans/SCHILLER, Torsten: Gastgewerberecht. Ein Leitfaden, (Gesellschaft zur Förderung des Hotel- und Gaststättengewerbes Frankfurt GmbH)

GUTENBERG, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II.Bd.: Der Absatz, 15. Auflage, (Springer-Verlag) Berlin - Heidelberg - New York 1976

GUTENBERG, Erich: I.Bd.: Die Produktion, 21. Auflage, (Springer-Verlag) Berlin - Heidelberg - New York 1975

HALLE, Claus M./NEUPERT, Karl: Franchising, in: Management-Enzyklopädie, 4.Bd. der Taschenbuchausgabe, (Fischer TB-Verlag, Verlag Moderne Industrie) München 1975

HANRIEDER, Manfred: Franchising, Planung und Praxis. (Gesellschaft für Manager-Information mbH) München 1973

HAX, Herbert: Entscheidungsmodelle in der Unternehmung - Einführung in Operations-Research, (Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH) Hamburg 1974

HEINLEIN, Brigitte: Die wirtschaftliche Lage des Gaststättengewerbes, Ergebnisse eines Betriebsvergleiches im Gaststättengewerbe 1965/66 (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München) Sonderreihe 19, 1970, München 1970

HEUSSEN, H.J.: Essen ist ein Bedürfnis, eine soziologische Untersuchung der Kantine als "freiwillige Sozialleistung", Diplomarbeit, Berlin, 1. März 1973

HEWIT, Charles, M.: The Furor over Dealer Franchises, in: Business Horizons, Vol. 1, Nr. 1 (Winter 1958)

HÖRNING, Karl H.: Ansätze zur Konsumsoziologie, (Verlag Rombach) Freiburg/Brsg. 1970

HOFFMANN, Moritz: 2000 Jahre Gaststätten, (Alfred Metzner Verlag) Frankfurt/M. 1954

HUG, Pierre: Vortrag: Was sind Lizenzverträge?, Lizenzverträge - Aufbau und Ausgestaltung, GDI-Seminar vom 28.-30. März 1977 (Gottlieb Duttweiler-Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich, o.J.

HUNT, Shelby D./NEVIN, John D.: Full Disclosure Laws in Franchising: an Empirical Investigation, in: Journal of Marketing, Vol. 40, April 1976

HUNZIKER, : Hotel- und Gaststättengewerbe, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart/Tübingen/Göttingen 1956, 5. Bd.

INN-CONSULT GmbH: München, Untersuchung zur Bestimmung eines gastronomischen Betriebstyps im Haus des Bayerischen Rundfunks, München, Juli 1978

INFRATEST/INDUSTRIA: Franchising in der Bundesrepublik Deutschland, Gemeinschaftsuntersuchung über Franchising, München 1972

KERSTEN, A.: Großküchen auf neuen Wegen, in: Handelsblatt vom 9./10. September 1977

KIRSCH, Werner/SCHOLL, Wolfgang: Demokratisierung - Gefährdung der Handlungsfreiheit organisatorischer Führungssysteme? in: Die Betriebswirtschaft 37 (Carl Ernst Poeschel-Verlag) (1977) 2

KNIGGE, Jürgen: Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor, (Dunker & Humbolt) Berlin 1973

KOTLER, Philip: Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle (Carl Ernst Poeschl-Verlag) Stuttgart, 1977

KROEBER-RIEL, Werner: Werbung als beeinflussende Kommunikation, Arbeitspapiere des Instituts für Konsum- und Verhaltensforschung im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes, Heft 14, 1972, S. 148

KROEBER-RIEL, Werner: Grundlagen und Technik der emotionalen Werbung, in: Neue Ansätze der Marketingtheorie, (Dunker & Humbolt) Berlin 1974

KROEBER-RIEL, Werner: Kritik und Neuformulierung der Verbraucherpolitik auf verhaltenswissenschaftlicher Grundlage, in: Die Betriebswirtschaft 37 (Carl Ernst Poeschel-Verlag) (1977) 1

KURSH, Harry: The Franchise Boom, New revised edition, second Printing, (Prentice-Hall, Inc.) Engelwood Cliffs, N.J. 1969

LAUSTER, Peter: Statussymbole - Wie jeder jeden beeinflussen will, (Deutsche Verlags-Anstalt) Stuttgart 1975

MACK, Manfred: Neue Vertragssysteme in der Bundesrepublik Deutschland, (Gieseking Verlag) Bielefeld 1975

MASLOW, Abraham H.: Motivation und Persönlichkeit, (Walter-Verlag) Olten und Freiburg/Brsg. 1977

NEUE JURISTISCHE WOCHENZEITSCHRIFT: Heft 7, 1979

NIESCHLAG, DICHTL, HÖSCHGEN: Marketing. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz, 6. Auflage, (Dunker & Humbolt) Berlin 1972

o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 1970/71, Das Gastgewerbe im Zeitraum 1935-1970, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1973

o.V.: 40 % sind unzufrieden, in Handelsblatt, vom 10. April 1974

o.V.: Bundesministerium für Wirtschaft, Antwortschreiben des Bundesministeriums für Wirtschaft auf eine Anfrage der niederländischen Delegation zum Thema "EG-Fragen des Binnenhandels", vom 26.1.1977

o.V.: Managementlücken im Mittelstand, Manager Enquête, Hamburg 1977: Viele kleinere Firmen verzichten auf Kostenrechnung und Finanzplan, in: Handelsblatt vom 27.6.1977

o.V.: Dokumentation Gastgewerbe NW, Betriebsvergleich 1977, (Verein zur Förderung des Hotel- und Gastgewerbes e.V.) Düsseldorf 1977

o.V.: Handelsinstitut im Institut für empirische Wirtschaftsforschung an der Universität des Saarlandes: Die Ausstattung der Stadt Osnabrück mit gastronomischen Betrieben, Saarbrücken 1977 (unveröffentlichtes Manuskript)

o.V.: Ketten profitieren vom veränderten Gastronomiebedarf; aus den Mißerfolgen wurden Lehren gezogen, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung vom 4. März 1978

o.V.: Betriebsrestaurant" ohne echte Chance, in : Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung vom 3. Juni 1978

o.V.: Multireserva '78: Gastronomie und Industrie müssen rationalisieren, in: Handelsblatt vom 9. November 1978

o.V.: Die Vermögens- und Kapitalsituation des Einzelhandels in den Jahren 1976 und 1977, Institut für Handelsforschung an der Universität zu Köln (Mitteilungen, Jhrg. 30, Nr. 11, November 1978)

o.V.: In Bayern soll nächstes Jahr das Bier teuerer werden, in: Süddeutsche Zeitung vom 8.12.1978

o.V.: Großküche für Gemeinschaftsverpflegung auf neuen Wegen, Neue Restauranttypen in Anpassung an veränderte Konsumgewohnheiten, in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung vom 10. März 1979

PAPPI, Franz Urban/PAPPI, Ingeborg: Sozialer Status und Konsumstil, Eine Fallstudie zur Wohnzimmereinrichtung, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jhrg. 30

PIEROTH, Elmar: Mehr Starthilfe für Newcomer, in: Management, Juli 1977

SCHNEIDER, Ingrid: Die wirtschaftliche Lage des Gaststättengewerbes, Ergebnisse eines Betriebsvergleiches im Gaststättengewerbe 1965/66 (Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München) Sonderreihe 13/1968, München 1968

SCHNEIDER/ZUGOWSKI: Wer zerstört den Wettbewerb?, Der Gewerkschafter 2/78, Monopolkommission, erstes Hauptgutachten 1973/75

SCHULTHESS, Victor G.: Der Franchise-Vertrag nach schweizerischem Recht (Schulthess Polygraphischer Verlag) Zürich 1975

SKAUPY, Walter: Neue, bemerkenswerte Tendenzen des Franchising in Deutschland, in: Comité Bêlge de la Distribution (Hrsg.): 3. Europäisches Symposium über Franchising, unsere Partner, Dossier, 2. Teil, Brüssel 1977

STATISTISCHES BUNDESAMT: Unternehmen und Arbeitsstätten, Reihe 1, Die Kostenstruktur in der Wirtschaft; VI. Gastgewerbe 1961

STATISTISCHES JAHRBUCH 1977: Für die Bundesrepublik Deutschland, (W. Kohlhammer GmbH), Stuttgart-Mainz 1977, Statistisches Bundesamt

TARBUTTON, Lloyd T.: 1. IFA, Internationales Franchise-Symposium, Amsterdam, 17.-20. September 1978

THOMA, Franz: Süddeutsche Zeitung: Wenig Mut zum Risiko, Süddeutsche Zeitung Nr. 195, August 1978

TIETZ, Bruno: Bildung und Verwendung von Typen in der Betriebswirtschaftlehre, dargelegt am Beispiel der Typologie der Messen und Ausstellungen, (Westdeutscher Verlag) Köln und Opladen 1960

TIETZ, Bruno: Die Grundlagen der Handelsforschung, 1. Bd.: Die Methoden, (gdi Verlag Gottlieb Duttweiler - Institut für wirtschaftliche und soziale Studien) Rüschlikon-Zürich 1969

TIETZ, Bruno: Franchising - ein weiterer Schritt zur kontraktorientierten Marktwirtschaft, in: Blätter für Genossenschaftswesen, 115. Jhrg. 1969

TIETZ, Bruno: Neue Konzepte der Marketingkooperation, in: Kirsch, Werner (Hrsg.): Unternehmensführung und Organisation, (Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler) Wiesbaden 1972, S. 231-277

TIETZ, Bruno: Der gesellschaftliche Stellenwert von Essen und Trinken, (Albrechtverlag) Gräfelfing 1974

TIETZ, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 1. Bd.: Die Marketing-Methoden (Verlag Moderne Industrie) 2. Auflage, München 1974

TIETZ, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 2. Bad.: Die Marketing-Politik (Verlag Moderne Industrie) München 1975

TIETZ, Bruno: Die Grundlagen des Marketing, 3. Bd.: Das Marketing-Management, (Verlag Moderne Industrie) München 1976

TIETZ, Bruno: Markt & Marketing für Bier, (Privatbrauerei Thier) Dortmund 1979

TIETZ, Bruno/MATHIEU,Günther: Das Kontraktmarketing, Eine Analyse für die Beziehungen zwischen Konsumgüterindustrie und Handel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979

TIETZ, Bruno/MATHIEU, Günter: Das Franchising als Kooperationsmodell für den mittelständischen Groß- und Einzelhandel, (Carl Heymanns Verlag KG) Köln, Berlin, Bonn, München 1979

ULMER, Peter: Der Vertragshändler - Tatsachen und Rechtsfragen kaufmännischer Geschäftsbesorgung beim Absatz von Markt-waren,(C.H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung) München 1969

U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE (Hrsg.): Franchising in: The Economy 1975-1977, (U.S. Goverment Printing office) Washington D.C. 1976

VOGT, Angelika: Franchising von Produktivgütern, Diss., Darmstadt 1976

VOM HOFF, Werner: Automate gegen Kosten "Operating" und "Catering" als System. in: Handelsblatt vom 17. Juli 1974, Jhrg. 29

WALTER, Bruce I./ETZEL, Michael I.: The Internationalization of U.S. Franchise-Systems, in: Progress and Procedures, in: Journal of Marketing, Vol. 37, April 1973

WISWEDE, Günter: Soziologie des Verbraucherverhaltens, (Ferdinand Enke Verlag) Stuttgart 1972

WERRES, Rudolf: Motivation des Gaststätten-Besuchs. Psychologische Analyse im Hinblick auf verschiedene bedarfsgerechte Gaststättentypen (Ergebnis psychologischer Verbraucher-Studien) in Roland Berger & Partner GmbH-Seminar 6./7. Mai 1975 in München, Die Strukturwandlungen in der Gastronomie als Herausforderung für die Brauwirtschaft

WILHELM, Winfried: Die Misere der Kleinen, in: Manager-Magazin, Hamburg, Januar 1978

WÖHE, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 11. Auflage, (Verlag Franz Vahlen), München 1975

WÖHE, Günter: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre 13. Auflage, (Verlag Franz Vahlen), München 1978

WÖRL, Volker: Zehntausende geben auf, in: Süddeutsche Zeitung vom 14./15. Januar 1978